

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**POZITIVNO ORGANIZACIJSKO VEDENJE IN AVTENTIČNO
VODENJE: MULTIMETODOLOŠKI RAZISKOVALNI PRISTOP V
IZBRANEM PODJETJU**

Ljubljana, februar 2018

MIHA ZAJC

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Miha Zajc, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Pozitivno organizacijsko vedenje in avtentično vodenje: multimetodološki raziskovalni pristop v izbranem podjetju, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Sandro Penger

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 POZITIVNO ORGANIZACIJSKO VEDENJE.....	3
1.1 Pomen in razvoj pozitivne psihologije v organizacijskem vedenju in vodenju	3
1.1.1 Pozitivno organizacijsko vedenje, psihološki kapital in avtentično vodenje	6
1.1.2 Zmožnost razvoja psiholoških stanj in lastnosti	9
1.1.3 Psihološki kapital in PsyCap	12
1.2 Izbrani elementi pozitivnega organizacijskega vedenja	17
1.2.1 Zaupanje	17
1.2.2 Osmišljanje ali namenskost in pomenljivost dela.....	22
2 AVTENTIČNO VODENJE KOT ORODJE POZITIVNEGA ORGANIZACIJSKEGA VEDENJA.....	25
2.1 Najnovejše teorije avtentičnega vodenja	28
2.1.1 Avtentično vodenje in pozitivnost.....	29
2.1.2 Avtentično vodenje in zaupanje	31
2.1.3 Percepcija avtentičnega vodenja.....	32
2.1.4 Multidisciplinarnost in obsežnost avtentičnega vodenja.....	35
2.2 Čuječnost in meditacija	35
3 KONCEPTUALNI TEORETIČNI MODEL: AVTENTIČNO VODENJE, PSIHOLOŠKI KAPITAL IN ČUJEČNOST	39
4 MULTIMETODOLOŠKA RAZISKAVA: ANALIZA ELEMENTOV PREDSTAVLJENEGA KONCEPTA V IZBRANEM PODJETJU	40
4.1 Predstavitev izbranega podjetja: Trije arhitekti, d. o. o.....	41
4.2 Načrtovanje raziskave in metodologija	42
4.2.1 Cilj, namen in raziskovalna vprašanja.....	43
4.2.2 Zanesljivost in veljavnost raziskave	44
4.2.3 Predstavitev tehnik in načrt pridobivanja primarnih podatkov	45
4.2.4 Omejitve raziskave	45
4.3 Analiza pridobljenih podatkov	46
4.3.1 Analiza opazovanja.....	46
4.3.2 Analiza intervjuja	51
4.3.3 Analiza vprašalnikov	54
4.3.3.1 Analiza avtentičnega vodenja.....	55
4.3.3.2 Analiza psihološkega kapitala	57
4.3.3.3 Analiza čuječnosti.....	58
4.3.3.4 Analiza osmišljanja dela.....	58
4.3.4 Skupna analiza in sklep ugotovitev	59

4.3.4.1	Psihološki kapital in pozitivnost	60
4.3.4.2	Zaupanje	60
4.3.4.3	Osmišljanje dela	61
4.3.4.4	Avtentično vodenje	61
4.3.4.5	Čuječnost	62
4.3.4.6	Sklep raziskovalnih vprašanj	62
4.4	Priporočila podjetju in smeri nadaljnega raziskovanja	63
4.5	Prihodnje raziskovanje	67

SKLEP	67
--------------------	-----------

LITERATURA IN VIRI	69
---------------------------------	-----------

PRILOGE

KAZALO SLIK

Slika 1: Pozitivna psihologija kot temelj izbranih konceptov	6
Slika 2: Pozitivno organizacijsko okolje	9
Slika 3: Kontinuum stanj in lastnosti	11
Slika 4: PsyCap: vplivi, mehanizmi in učinki	16
Slika 5: Razvoj in razkroj zaupanja	20
Slika 6: Primerna zasnova okolja za razvoj zaupanja	21
Slika 7: Pozitivno organizacijsko vedenje, PsyCap in avtentično vodenje: medsebojni vplivi	27
Slika 8: Empirične ugotovitve o avtentičnem vodenju v raziskavah do leta 2010	29
Slika 9: Vodja-centrična in sledilec-centrična percepcija avtentičnega vodenja in vpliv na zadovoljstvo	33
Slika 10: Vpliv zaupanja med vodja-centrično in sledilec-centrično percepcijo na vključenost sledilcev	34
Slika 11: Vpliv čuječnosti na avtentično vodenje, motivacijo in vključenost	37
Slika 12: Vpliv čuječnosti na PsyCap	38
Slika 13: Konceptualizacija teoretičnega modela magistrske naloge	40

KAZALO TABEL

Tabela 1: Pomožni cilji magistrskega dela	43
Tabela 2: Raziskovalna vprašanja za empirično raziskavo	44
Tabela 3: Urejeni povzetek opazovanja	47

Tabela 4: Povprečne vrednosti ocen sledilec-centrične perspektive vodenja v biroju Triije.....	55
Tabela 5: Ocene vodja-centrične perspektive avtentičnega vodenja v biroju Triije po elementih	56
Tabela 6: Povprečne ocene elementov psihološkega kapitala v biroju Triije.	57
Tabela 7: Povprečja ter maksimalna in minimalna ocena čuječnosti v biroju Triije	58
Tabela 8: Povprečni vrednosti ocen trditev o iskanju in prisotnosti smisla v biroju Triije.....	59
Tabela 9: Pregled ocen prisotnosti posameznih konceptov v biroju Triije po raziskovalnih tehnikah.....	63

UVOD

Področje organizacijskega vedenja in vodenja se zlasti v zadnjih dveh desetletjih hitro spreminja, saj se je znanost ekonomije zblížala z nevroznanostjo in psihologijo. V ospredje raziskovanj sta prišla posameznik in njegovo iracionalno vedenje. Pravkar nagrajeni Nobelov nagrajenec Richard H. Thaler je dobil priznanje prav zaradi svojih prispevkov k vedenjski ekonomiji in o iracionalnem obnašanju ljudi. Ugotavlja, da so ljudje »predvidljivo iracionalni« (Thompson, 2017a). Največja vrednost njegovih raziskovanj je v razumevanju, da je za dobro delujočo ekonomijo pomembno zavedanje, da so ljudje človeški (Thompson, 2017b). Velik motiv za to zaključno delo je dejstvo, da se tudi v Sloveniji kaže večji interes in potreba po pozitivnih pristopih v vodenju in organizacijskem vedenju. V podjetju Optiweb so že zaposlili eno prvih »menedžerk za srečo zaposlenih« (Kolančič, 2017).

Koncept **pozitivnega organizacijskega vedenja** (v nadaljevanju POV) je v povojih. Resnejši začetki segajo v leto 2002, ko je z dvema deloma Luthans (2002a, 2002b) prvič predstavil ta koncept. Namen teh dveh del je bil predvsem predstaviti vpliv **pozitivne psihologije** na področje organizacijskega vedenja v delovnem okolju. Z namenom nadaljnega razvoja si Luthans in Avolio (2009) zastavljata mnogo vprašanj o tem, kaj točno je POV in kaj to ni, kakšno vlogo, če sploh, ima pozitivna psihologija pri uveljavljanju POV, kako se POV razlikuje od organizacijskega vedenja (v nadaljevanju OV) ter kako POV prispeva k znanosti in praksi povezanih tem, kot je vodenje. V nadaljevanju poudarjata kritike in spoznanja avtorjev, kot so Lazarus (2003) ter Seligman in Csikszentmihalyi (2000), da področje pozitivne psihologije sicer ni novo, ampak gre za nov pristop k razmišljanju v okvirih organizacijskega vedenja in vodenja. Ena prvih definicij POV pravi, da je to študija in uporaba pozitivno usmerjenih človeških virov in psihološkega kapitala, ki so lahko merljivi, se lahko razvijajo in učinkovito upravljajo z namenom izboljšanja učinkovitosti v delovnem okolju (Luthans, 2002b). Luthans (2002a) doda kriterije, po katerih se POV loči od preostalih pozitivno naravnanih teorij organizacijskega vedenja ter predvsem popularne literature za samopomoč. Temeljiti mora na teoriji, raziskavah in tehtnem merjenju ter je v obliki stanj (angl. *state-like*), ki vsebujejo zmožnost za razvoj. Vsekakor mora imeti vpliv na učinkovitost. **Psihološki kapital** se je razvil v pozitivnem organizacijskem vedenju in predstavlja posameznikovo psihološko **stanje**, kot so samozavest, upanje, optimizem in prožnost (Luthans & Youssef, 2007).

Ena glavnih nosilcev idej POV in **avtentičnega vodenja**, Luthans in Avolio (2009), povzameta odnos med avtentičnim vodenjem in pozitivnim organizacijskim vedenjem kot potrebo po novem pogledu na vodenje. Avtorja ugotavljata, da so dosedanje ugotovitve (npr. razvoj vodij prek lastnih, predvsem negativnih izkušenj) še vedno pomembne, uporabne in resnične. Kljub temu postavljata s pristopom pozitivne psihologije in teorijo psihološkega kapitala avtentično vodenje v nov okvir raziskovanja in sodobno poslovno okolje. Njun

namen spodbujanja razvoja avtentičnega vodenja je v razumevanju, kaj v resnici oblikuje pozitiven razvoj vodij, sledilcev, skupin, celih organizacij in družbe. V avtentičnosti vodenja vidita osnovne pristne elemente razvoja pozitivnega vodenja. Pozitivni psihološki kapital vidita kot vreden (angl. *input*) element in kot rezultat (angl. *output*) avtentičnega vodenja (Luthans & Avolio, 2009). Sledilčeva percepcija avtentičnosti njegovih vodij vpliva na **zaupanje** vanje in **čustva** ob spremembah. Raziskave kažejo, da je stil avtentičnega vodenja pozitivno povezan z zaupanjem v svoje vodje in doživljanjem pozitivnih čustev (Agote, Aramburu, & Lines, 2016).

Glede na zgoraj opisano tematiko magistrskega dela bom v nadaljevanju najprej predstavil pomen in pristop pozitivne psihologije. Nato bom opisal, kaj je to pozitivno organizacijsko vedenje in kako se prek psihološkega kapitala povezuje z avtentičnim vodenjem. Na tem mestu naj omenim, da bom v delu namenoma uporabljal izraz psihološki kapital, kadar se bom nanašal na pozitivne psihološke sposobnosti, kot so upanje, optimizem, prožnost in samozavest. Besedo *PsyCap* bom uporabljal, ko se bom nanašal na samostojen koncept višje ravni, ki te elemente psihološkega kapitala združuje. V prvem delu magistrske naloge bom opisal še pomen psiholoških stanj in lastnosti ter nato umestil koncepta zaupanja in osmišljanja dela. Osmišljanje dela je nov in zelo neraziskan koncept, zato menim, da zelo prispeva k dodani vrednosti magistrskega dela. V drugem delu se bom posvetil avtentičnemu vodenju, njegovim najnovejšim teorijam, razširil ga bom s konceptom čuječnosti. Na koncu bom predstavil svoj konceptualni model, ki vse koncepte združuje v smiselno celoto, na podlagi tega pa bom v zadnjem, tretjem delu izvedel multimetodološko raziskavo v arhitekturnem podjetju Triije, d. o. o. Na koncu bom predstavil predloge za podjetje, ki temeljijo na podani teoriji in opravljeni analizi rezultatov raziskave.

Cilj magistrskega dela je s teoretičnim in multimetodološkim pristopom proučiti prisotnost pozitivnega organizacijskega vedenja v obliki psihološkega kapitala in avtentičnega vodenja v izbranem podjetju in ju razširiti s konceptoma čuječnosti in osmišljanja dela. **Namen** je prikazati najnovejša spoznanja sodobne znanstvene teorije o pozitivnem organizacijskem vedenju in se z izbranimi elementi koncepta osredotočiti na njihovo vlogo v avtentičnem stilu vodenja ter koncepta povezati s pojmom čuječnosti in osmišljanja dela kot aktualno odkritima vplivoma na sodobno vodenje in organizacijsko vedenje. **Temeljna teza** magistrskega dela pravi, da so v izbranem podjetju prisotni elementi avtentičnega vodenja in pozitivnega organizacijskega vedenja v obliki psihološkega kapitala. Čuječnost je temelj, iz katerega izhaja visoka vrednost psihološkega kapitala, osmišljanje dela pa je vodilo, ki vodi k rezultatom.

1 POZITIVNO ORGANIZACIJSKO VEDENJE

1.1 Pomen in razvoj pozitivne psihologije v organizacijskem vedenju in vodenju

V tem poglavju bom opisal pomen pozitivne psihologije in njen razvoj ter predstavil kritike in njihov vpliv. Izpostavil bom namen in vlogo pozitivne psihologije v konceptih pozitivnega organizacijskega vedenja, psihološkega kapitala in razvoja avtentičnega vodenja. Na koncu bom podal kratek in jedrnat povzetek.

Fokus psihologije je bil vedno usmerjen v patologijo. Ukvarjala se je s pacientom, torej posameznikom, s katerim je nekaj narobe. Avtorja in začetnika sodobnega pristopa pozitivne psihologije, o kateri bom pisal skozi celotno magistrsko delo, Martin E. P. Seligman in Mihaly Csikszentmihalyi sta vsak prek svoje osebne zgodbe spremenila pogled psihologije in našla potrebo po novem pristopu v tej znanosti. Posledica njunega srečanja je bila posebna izdaja serije petnajstih člankov v znanstveni reviji *American Psychologist*. Z novim pristopom psihologije bi uravnotežili razmerje med pozitivnim in negativnim pogledom v sodobnih izzivih (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Pozitivna psihologija (v nadaljevanju PP) se osredotoča na posameznikovo dobro počutje in zadovoljstvo (kot posledica preteklosti), na upanje in optimizem (potrebna za prihodnost) in srečo (**biti** srečen, ne **imeti** srečo) ter zanos v sedanjosti. Seligman & Csikszentmihalyi sta v delu predvidevala, da bo imela PP pomembno vlogo pri razumevanju, kako pozitivno vplivati na dobrobit posameznika in razcvet družbe. Dve leti pozneje je Luthans objavil dve izhodiščni deli, s katerima je opomnil kolege na prisotnost PP in njen pomen v kontekstu OV. Luthans (2002a, 2002b), ki pripada prvi generaciji strokovnjakov OV v začetku novega tisočletja, predstavi POV. Nova perspektiva, ki mora imeti teoretsko in raziskovalno podlago, staremu OV doda nove bistvene koncepte, kot so samozavest, upanje, prožnost, optimizem in sreča (Luthans, 2002b). PP je kot teoretska podlaga POV, ki je postavljeno v delovno okolje ter ponuja nova izhodišča za rešitve izzivov sodobnega in hitro spreminjajočega se globalnega in virtualnega okolja. Poudari bistveni namen PP, kot ga predstavita Seligman in Csikszentmihalyi (2000), in sicer, da je treba usmeriti pogled s tistega, kar je narobe z ljudmi, na to, kar je pravilno in dobro, ter se osredotočiti na njihove dobre značilnosti, občutke in vedenja.

Luthans (2002b) poudari, da je PP treba razlikovati od popularnih pozitivno osredotočenih trendnih literatur za samopomoč. Ta poudarek se ponovi skozi večino znanstvene literature o PP, saj zaradi ogromnega deleža bolj popularne »*feel-good*« literature predstavlja kredibilnost tega raziskovalno in teoretsko podprtega koncepta velik izziv. Z istim namenom opisuje tudi POV kot koncept, ki ima nujno podlago v teoretskih in raziskovalnih pristopih, podkrepljenih z empiričnimi dokazi (Luthans, 2002a). POV loči od preostalih pozitivno naravnanih pristopov v OV po tem, da se drugi večinoma ukvarjajo z bolj stabilnimi človeškimi lastnostmi ali pa je predmet proučevanja bolj na makro ravni analize (npr. na

ravni organizacije). POV se posveti predvsem raziskovanju psiholoških stanj posameznika v določenem okolju in času, ki jih je mogoče razvijati skozi razmeroma kratke in intenzivne posege (intervencije). V teh dveh začetnih delih o POV (Luthans, 2002a, 2002b) se avtor že naveže na razvoj vodij s psihološkimi sposobnostmi posameznika, kot so samozavest, upanje, optimizem, subjektivno dobro počutje in čustvena inteligenca (v angleščini ti elementi tvorijo akronim *CHOSE: confidence, hope, optimism, subjective well-being in emotional intelligence*). Vsi elementi vplivajo na vodenje. Na primer, optimizem je močno prisoten v teorijah vodenja, in sicer tako, da optimistični vodje svoje napake priznajo in jih vidijo kot popravljive, kar vodi k vztrajanju in visoki miselni prožnosti (ali krajše prožnosti), da nadaljujejo še učinkovitejše proti želenemu rezultatu (Luthans, 2002a). Za ločevanje od popularnih literatur in preostalih pozitivnih doktrin OV za vse konstrukte pozitivne psihologije veljajo kriteriji, ki dovoljujejo njihovo vključitev v koncept POV. Bistveno je, da morajo biti koncepti pozitivni, edinstveni (novi), merljivi, jih je mogoče razvijati in jih upravljati z namenom izboljšanja poslovanja in delovanja podjetja. Podrobneje o kriterijih POV v nadaljnjih poglavjih.

Kmalu po objavah začetnih teoretičnih predstav konceptov o PP in POV so se pojavili prve kritike in alternativni pogledi. Lazarus je med ostrejšimi kritiki in v svojem delu (Lazarus, 2003) opozori, da nimajo vsi psihologi enakega pogleda na PP. Nekateri samo strogo ločijo pozitivno in negativno kot dve ločeni značilnosti. Za nekatere gre za bolj (pozitivne) ali pa manj (negativne) koristne (ali nekoristne) lastnosti in sposobnosti, ki jih posameznik ima (bolj ali manj) in mu pomagajo preživeti in vzcveteti. Poudari mnogo pomanjkljivosti v zvezi s konceptualizacijo in metodami raziskovanja teh novonastajajočih konceptov PP in POV. Opomni, da pozitiven pogled na človeka ni nič novega, in pravi, da gre za stare ideje, ter opozori na pomanjkanje longitudinalnih študij. Konceptualiziranje je zato zelo omejeno in plehko. Veliko je prostora za različne interpretacije in razumevanja pojmov in apelira na avtorje, naj se obrnejo na obsežno literaturo, ki je te pojme že opredeljevala. Na primer, veliko je bilo že napisanega o opredeljevanju, kaj je pozitivno in kaj negativno. Opozori, da tega, kaj je negativno ali pozitivno, ne moremo strogo ločevati in ne moremo posplošeno pripisovati določenim čustvom, da so preprosto ali pozitivna ali negativna. Gre za valenco ali »karakteristiko«. Na primer, eno čustvo je lahko tako negativno kot pozitivno v dveh različnih situacijah, včasih celo v isti situaciji, ko jih na primer doživljata dva različna posameznika. Lazarus (2003) nadalje opiše upanje kot verjetje, da se bo nekaj zgodilo v skladu z želenim, kot tudi občutek tesnobe, da se ne bo. Upanje je torej težko razumeti kot pozitivno ali negativno, ker je v bistvu oboje. Kot še en ilustrativen primer težkega ločevanja pozitivnega in negativnega omeni ljubezen, ki v osnovi pomeni biti ranljiv. Na primeru sreče pa prikaže pomen različnega trajanja doživljanja in s tem utemeljuje polemiko o stanjih in lastnostih. Namreč nekaj nas lahko osreči na kratko in imamo v sebi neko stanje, ki je občutek sreče, lahko pa smo srečni na splošno v življenju in gre za našo dolgotrajno značilnost. Opozori tudi na težko izvedljivo in velikokrat omejeno merjenje čustev, saj jih spremlja določen tok dogodkov, ki niso zajeti v merjenje in je njihov vpliv pri merjenju

zanemarjen. Kieferjeva (2002) se pridruži kritikam s tem, da negativna čustva ne vodijo nujno k negativnim posledicam za podjetje. Jezo kot obliko upora proti spremembam v organizaciji opiše kot stanje, ki privede tudi do napredka v procesu spremembe. Kritike gre razumeti kot opomin pri nadaljnjem razvoju novih konceptov in na področja, ki jim morajo avtorji teorije in raziskav posvetiti še več pozornosti v prihodnje.

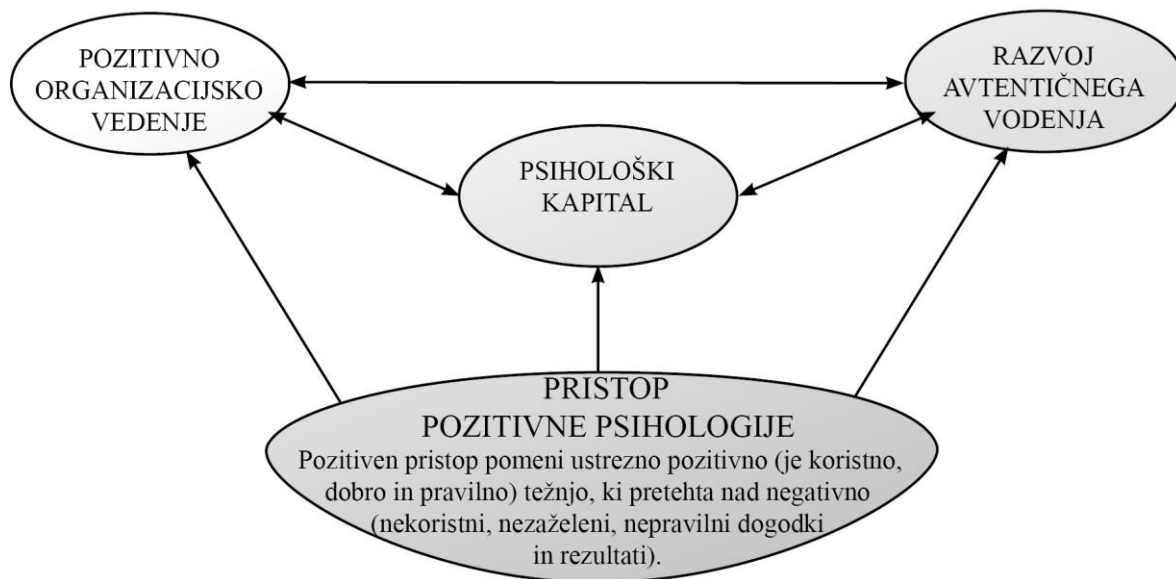
Kritike so se dotaknile raziskovalcev in v nadaljnjih delih pripomogle k razjasnitvi pojmov, konceptov in definicij (definicijam se bom posvetil v poglavjih, ki sledijo). Luthans in Youssef (2007) zapišeta, da se nastajajoča literatura, ki se osredotoča na pozitivnost na delovnem mestu, prepleta med **OV**, **vodenjem** in **upravljanjem človeških virov**. Z namenom nadaljnega razvoja in razjasnjevanja na tej točki podrobneje proučita in razdelita pristop pozitivne psihologije na štiri sklope: pozitivne lastnosti, pozitivna stanja, pozitivne organizacije in pozitivna vedenja. Vsakega sklopa se načeloma dotika različna doktrina. Pozitivne lastnosti (angl. *positive traits*) so tema, ki jo proučuje OV. Gre za trajajoče, relativno stabilne pozitivne lastnosti, ki pripomorejo k učinkovitosti posameznika na delovnem mestu (npr. »*The Big Five Traits*«, »*core self-evaluations*« in »*positive psychological traits*«). Skupno jim je to, da gre za lastnosti (npr. vestnost, čustvena stabilnost, ekstrovertiranost, odprtost za nove izkušnje ...), ki so povezane z učinkovitostjo posameznika. Imajo učinke na ravni posameznika (sreča, zdravje ...), na ravni med posamezniki (enakovrednost med njimi) in organizacijski ravni (učinkovitost, udejstvovanje ...). Lastnosti, kot so samozavest (angl. *self-efficacy*), samospoštovanje (angl. *self-esteem*), razpon kontrole in čustvena stabilnost, ki predstavljajo višji koncept samoocenjevanja (angl. *Core self-evaluations*), na primer pozitivno vplivajo na postavljanje ciljev, motivacijo, zadovoljstvo in preostale zelene učinke. Pozitivna stanja pokriva področje POV. O razlikah med stanji in lastnostmi in o tem, kaj vse pokriva POV, bom podrobneje pisal v poglavju 1.1.2. Raven pozitivne organizacije se dotika predvsem izbire, razvoja in upravljanja človeških virov (Luthans & Avolio, 2009; Luthans & Youssef, 2007). Pomembnost pozitivne organizacijske kulture, ki temelji na prednostih in vrlinah, odseva v visoko učinkovitih delovnih vedenjskih vzorcih in navadah z ugodnimi posledicami za podjetje v obliki organizacijske klime. V akademskem svetu to proučuje »*Positive Organisational Scholarship*«, medtem ko v praksi poteka v obliki svetovanj, na primer svetovno znane organizacije Gallup. V pozitivno vedenje na koncu poveže vse te ravni pozitivnosti, kot zelen rezultat avtentičnega vodenja, koncepta, ki prav tako vzporedno nastaja kot pozitiven pogled na vodenje. Avtentični vodje nastajajo prek določenih življenjskih izkušenj (sprožitvenih dogodkov), na njihov razvoj pa vplivajo tudi relativno stabilne lastnosti, psihološka stanja in organizacijska klima, ki podpira in omogoča njihov razvoj v vodje (Luthans & Youssef, 2007).

Leta 2009 Luthans in Avolio (2009) povzameta napredek razvoja teorije o POV in odgovorita na kritike Lazarusa (2003), da je bil namen začetnih del (Luthans, 2002a, 2002b) predvsem v tem, da bi področje OV začelo posvečati pozornost takrat nastajajočemu gibanju

ideje o pristopu PP (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). PP in kar psihologija na splošno sta se večinoma ukvarjali s problemi v kliničnem okolju, ta nov pristop pa želi najti uporabnost v delovnem okolju. Na Lazarusovo kritiko, da POV ni nič novega, odgovorita tako, da nikoli ni nihče trdil, da je ideja o pozitivnem pristopu nova, vendar je bistveno novo to, da postavita OV in PP skupaj v sodobno poslovno okolje, ki ima globalne razsežnosti, virtualne interakcije in bolj fleksibilne možnosti za delo. Z razvojem PP se v POV razvije koncept psihološkega kapitala kot sestav štirih pozitivnih psiholoških sposobnosti in kot koncept višje ravni, imenovan PsyCap, ki jih združuje (Luthans & Avolio, 2009).

Koncepti, ki temeljno vsebujejo pristop PP (POV, PsyCap, razvoj avtentičnega vodenja), pozitivno vplivajo na delovno okolje in se medsebojno povezujejo. PP torej vodi POV k izboljšanju pogojev, da bi se posamezniki razvili in rasli ter bili bolj učinkoviti s pomočjo avtentičnega vodenja kot primernege stila vodenja, s katerim vodje svoj psihološki kapital delijo med preostale zaposlene. Opisano prikazujem na Sliki 1.

Slika 1: Pozitivna psihologija kot temelj izbranih konceptov



1.1.1 Pozitivno organizacijsko vedenje, psihološki kapital in avtentično vodenje

V prejšnjem poglavju sem na kratko povzel, kakšen vpliv in pomen ima PP kot podlaga za izbrane koncepte. V tem poglavju bom prikazal definicijo in vsebino POV ter njegovo povezanost s PsyCap in avtentičnim vodenjem, ki se jima bom posebej posvetil v nadaljevanju.

POV v osnovi sledi teorijam PP. Pomembnost pozitivnih čustev je v akademskem svetu in popularni literaturi sicer že mogoče zaznati, vendar imajo strokovnjaki s področja managementa in profesionalci v praksi prepogosto negativen pristop in se večinoma

ukvarjajo samo s tem, kaj je narobe in kaj je treba popraviti. Nasprotno je koncept POV usmerjen k temu, kar je dobro ter smiselno razvijati in deliti med zaposlenimi (Luthans, 2002a). Izhaja iz teorije in raziskav ter se osredotoča na prednosti in pozitivne psihološke sposobnosti posameznika. Pozitiven pristop pomeni ustrezno pozitivno (je koristno, dobro in pravilno) težnjo, ki pretehta nad negativno (nekoristni, nezaželeni, nepravilni dogodki in rezultati). Poudarja razumevanje najboljših človeških karakteristik, lastnosti, vrlin, pozitivnih stanj in njihovih učinkov, kot so razcvet, uspeh, optimalno delovanje, odličnost, krepostnost, odpuščanje, sočutje, dobrotu in preostale pozitivne življenjske dinamike (Luthans & Youssef-Morgan, 2017). Da ne govorimo samo o novih pogledih znotraj OV, ima POV posebne kriterije, ki določajo, kaj sodi in kaj ne sodi v ta samostojen koncept, ki je sicer del širšega OV. Luthans (2002a) postavi prvo **definicijo POV** kot »študijo in uporabo pozitivno naravnanih prednosti človeških virov in psiholoških sposobnosti, ki so merljive, se jih lahko razvija in jih je mogoče učinkovito upravljati z namenom izboljšanja učinkovitosti na delovnem mestu«. Doda še, da se POV osredotoča pretežno na mikro raven (posameznika) in stanja podobne (angl. *state-like*) psihološke sposobnosti (Luthans, 2002b). Ob tej definiciji Luthans navede kriterije za ločevanje konstruktov POV od OV (po **kriteriju edinstvenosti in novosti**) in preostalih pozitivno naravnanih popularnih literatur za samopomoč (po **kriteriju merljivosti in kriteriju prispevanja k boljši učinkovitosti na delovnem mestu, oba pa morata zadovoljiti kriterij teoretske in raziskovalne osnove**). Naslednji kriterij ločuje POV od preostalih pozitivno naravnanih konceptov (**kriterij kakor-stanje; angl. *state-like***) in določa, da je konstrukte POV možno razvijati in nadgrajevati. Velja, da so po svoji naravi bolj kot stanja, in ne kot dolgoročne lastnosti (značilnosti; angl. *trait-like*), na katere se osredotočata klasično OV in POV. Luthans in Avolio (2009) še enkrat na kratko in jedrnatu povzameta kriterije za vključitev konstruktov v koncept POV na tri enote: (1) **temeljiti mora na teorijah, raziskavah in veljavnem merjenju**; (2) **biti mora »kakor-stanje« in kot tak odprt za nadaljnji razvoj**; in (3) **mora imeti učinek na delovno učinkovitost**.

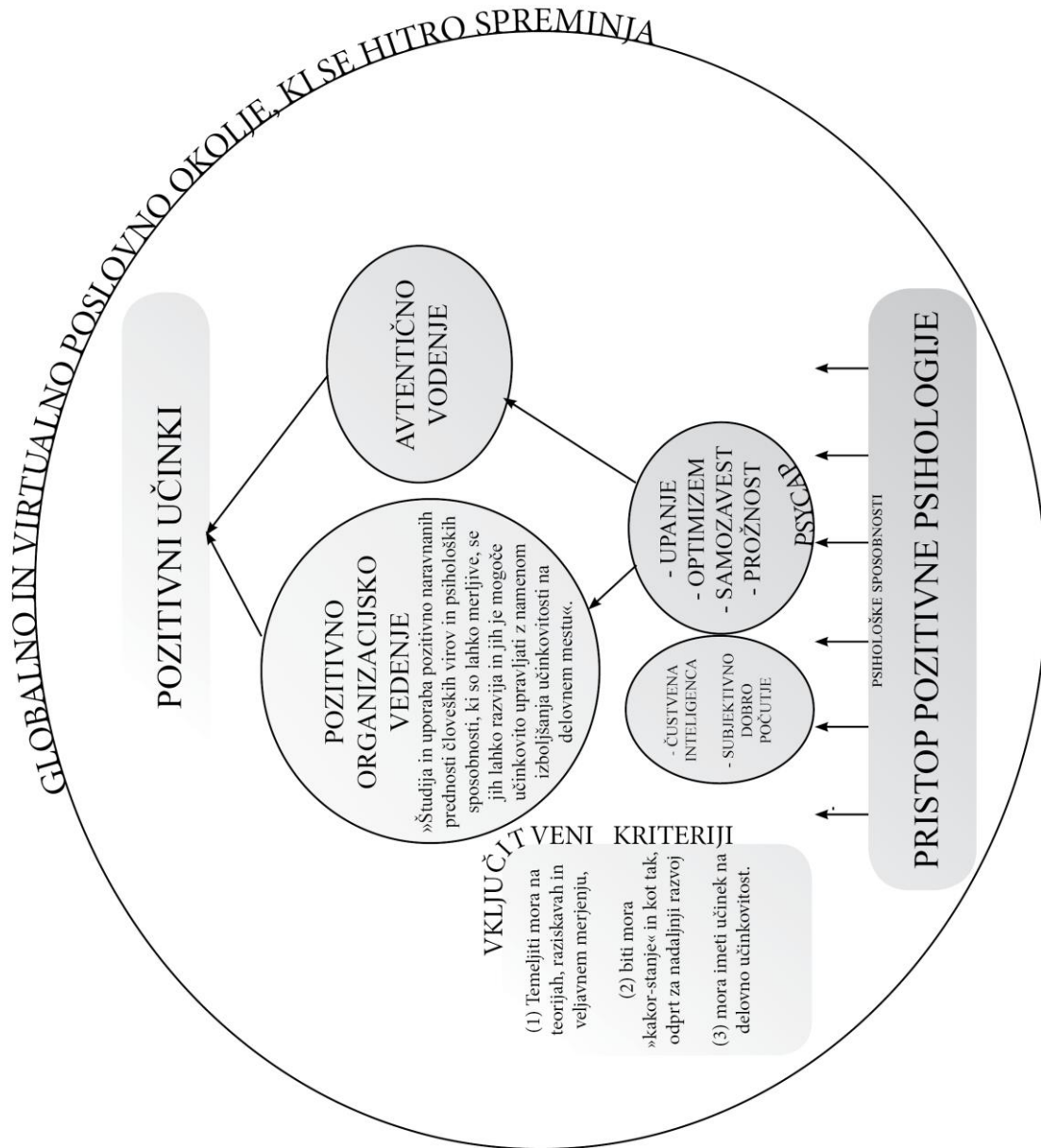
Luthans (2002a) predstavi osrednje konstrukte, ki najbolj ustrezajo kriterijem za vključitev v POV, in sicer prednosti vodij in človeških virov ter psihološke sposobnosti, kot so **samozavest** (prepričanje vase; angl. *self-efficacy*), **upanje, optimizem, subjektivno dobro počutje** (sreča, veselje; angl. *happiness*) in **čustvena inteligenca** (angl. *emotional intelligence*, v nadaljevanju EI). Še istega leta Luthans (2002b) doda še konstrukto **prožnosti** (angl. *resilience*). Pozneje se v literaturi pojavljajo kot najustreznejše štiri osrednje pozitivne psihološke sposobnosti v obliki psihološkega kapitala (samozavest, upanje, optimizem in prožnost), ki so za podjetja vir konkurenčne prednosti (Luthans, Youssef, & Avolio, 2006). Sestavljeni skupaj predstavljajo koncept višje ravni, v njem so združene in se med seboj dopolnjujejo. Ta koncept višjega reda se imenuje PsyCap (ime izhaja iz angl. *Psychological Capital*) (Luthans, Avolio, Avey, & Norman, 2007; Luthans, Avolio, Walumbwa, & Li, 2005). POV je dovzeten za vključevanje novih konstruktov, če so le upoštevanji vključitveni kriteriji. Na primer, kognitivne sposobnosti, kot sta kreativnost in modrost, ter čustvene

sposobnosti ali stanja, kot so zadovoljstvo in sreča, zanos in humor, v veliki meri zadovoljijo kriterije. Avtentičnost kot sposobnost in koncept višjega reda prav tako upošteva kriterije in vsi ti novi konstrukti so predmet novih in vse pogostejših raziskav z namenom, da bi ponudili nove načine izboljšanja tako finančnih kot nefinančnih koristi na delovnem mestu (Luthans & Youssef, 2007; Youssef & Luthans, 2007).

Luthans in Avolio sta leta 2003 sodelovala pri njunem prvem skupnem članku (Luthans & Avolio, 2003), katerega namen je bil povezati raziskave s področja nastajajočih konceptov POV in PsyCap z razvojem avtentičnega vodenja. Kot v klasični teoriji OV je tudi v vodenju prepogosta negativna usmerjenost k reševanju in preprečevanju nekih slabih nezaželenih dogodkov namesto k odkrivanju pozitivnih elementov in njihovem pospeševanju razvoja. Izkušnje in sprožitveni dogodki, ki so pretežno negativnega naboja (imajo negativno valenco), so razumljeni kot izhodišče, iz katerega se razvije dober avtentični vodja (Avolio, 2005). Nov pristop pozitivne psihologije nikakor ne želi ovreči teh odkritij, vendar želi nadomestiti, kar je bilo do zdaj premalo raziskano, torej manj dramatične in pozitivne izkušnje (sprožitvene dogodke), ki ravno tako oblikujejo razvoj vodenja. Razvoj avtentičnega vodenja (angl. *authentic leadership development*) se osredotoča na to, kar je pozitivno, kar pospešuje razvoj. Izraz »avtentično« je uporabljen namenoma, saj izraža poudarek pristnih pozitivnih elementov razvoja vodenja. Avtentično vodenje se šteje kot koncept v znanosti vodenja, ki teži k pozitivnim oblikam vodenja in njegovega razvoja. Koncept POV je kot izvor (angl. *input*) za razvoj avtentičnega vodenja in njegov rezultat (angl. *output*) (Luthans & Avolio, 2009). Cilj razvoja avtentičnega vodenja je razumevanje, kaj je tisto, kar zares oblikuje pozitiven razvoj sposobnosti v vodjih, zaposlenih (sledilcih), skupinah, organizacijah in družbah. Tok novih teoretičnih modelov in raziskav ponuja tehtne empirične dokaze, da je podobno kot PsyCap tudi avtentično vodenje konstrukt višjega reda in ga sestavljajo štiri komponente: (1) samozavedanje, (2) uravnoteženo sprejemanje odločitev, (3) transparentnost in (4) etično moralno razmišljanje (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008). Komponente povežemo s teorijo PP kot neke pozitivne karakteristike posameznika, ki vodi ali je voden.

Razvoj PP, PsyCap, POV in avtentičnega vodenja se jasno prepleta. Lahko rečemo, da je pristop pozitivne psihologije temelj, ki z načeli psihološkega kapitala združuje koncepta razvoja avtentičnega vodenja in POV (Slika 2). Bistveno nova je umestitev v nov kontekst in okolje, v katerem se pojavljajo. Osrednje elemente psihološkega kapitala in definicijo PsyCap ter najnovejše teorije avtentičnega vodenja bom predstavil v nadaljevanju. Za razumevanje ključnega vključitvenega kriterija bom posebej predstavil tudi razlago psiholoških stanj in razlikovanje od posameznikovih lastnosti in značilnosti.

Slika 2: Pozitivno organizacijsko okolje



Povzeto in prirejeno po F. Luthans, *Positive Organizational Behavior: Developing and Managing Psychological Strengths*, 2002a; Luthans, *The need for and meaning of positive organizational behavior*, 2002b.

1.1.2 Zmožnost razvoja psiholoških stanj in lastnosti

V tem poglavju bom posebej poudaril razlikovanje med psihološkimi stanji, kakor-stanji (angl. *state-like*), kakor-lastnostmi (angl. *trait-like*) in lastnostmi, ki je bistven kriterij za vključevanje konstruktov v koncepta POV in PsyCap. Že zaradi oteženega prevajanja imata angleški besedi »state« in »trait« malenkost drugačen pomen. Natančno bom opisal in

definiral pojma tako, da bom predstavil pregled teorije in smiselno utemeljil prevode. Na koncu bom povzel bistvo za boljše razumevanje magistrskega dela v celoti.

Angleška beseda *trait* pomeni razločevalna lastnost (značilnost) ali kvaliteta človekove narave (angl. *a distinguishing characteristic or quality, especially of one's personal nature*). Po pomenu in vsakdanji rabi sta ji zelo podobni slovenski besedi značilnost in lastnost, vendar je med njima bistvena razlika. Značilnost je skupek lastnosti, ki jih ima neka oseba ali stvar, je nekaj, kar je zanjo značilno (»lastnost značilnega«) (Značilnost, 2000). Beseda lastnost pa pomeni »kar se relativno trajno kaže pri človeku zlasti v odnosu do ljudi, okolja, glede na kako normo: delavnost je njegova glavna lastnost; imeti dobre, slabe lastnosti« (Lastnost, 2000). Ustreznejši prevod besede *trait* je po mojem mnenju torej lastnost, saj izraža kvaliteto človekove narave, za katero velja, da je trajnejša in stabilnejša v življenju posameznika. Pri besedi *state* je prevod lažji, saj gre za stanje, v tem primeru psihološko stanje, ki je psihološko relativno nestabilno in netrajno. V spletnem slovarju (Stanje, 2000) najdemo pomen stanja kot »kar je v kakem času določeno z dejstvi, nanašajočimi se na kvaliteto, uporabnost, sposobnost obstajanja česa« in »kar nastopi pri kom kot posledica določenega duševnega ali telesnega dogajanja«.

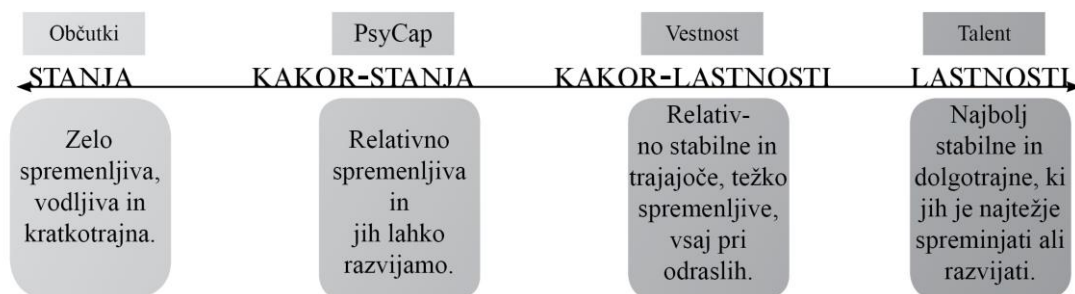
V literaturi, ki se nanaša na POV in psihološki kapital, je bistveno za ločevanje stanj od lastnosti to, da jih je razmeroma lahko spremeniti, nanje vplivati in jih razvijati, vendar je meja med psihološkimi stanji in lastnostmi zelo tanka in arbitrarna (Luthans, 2002a). Avolio in Gardner (2005) na primer povzameta, da so psihološke sposobnosti (upanje, prožnost, samozavest in optimizem) teoretično in psihometrično podprte kot stanja, ki jih je možno razvijati in spreminjati. Razvoj teh sposobnosti naj bi avtentičnim vodjem dvignil sposobnost samozavedanja in nadzor nad lastnim vedenjem, ki sta ključna elementa avtentičnega vodenja. Luthans in Youssef (2007) pripišeta proučevanje trajajočih, relativno stabilnih pozitivnih lastnosti doktrini OV. Vestnost, čustvena stabilnost, ekstrovertiranost, nekonfliktnost in odprtost za nove izkušnje kot primer sestavljajo koncept velikih petih osebnostnih lastnosti ali *The Big Five Personality Traits*, še nekatere druge koncepte sem naštel že v prejšnjih poglavjih.

Tudi o lastnostih je mogoče zaznati čedalje več raziskav kot pozitivnih psiholoških, trajnejših prednosti značilnosti, vrlin in vrednot. Zaradi njihove stabilnosti in razvojne dobe, ki načeloma traja celo življenje, veljajo **lastnosti** kot **izhodišče** za razvoj bolj začasnih trenutnih psiholoških **stanj** (Luthans & Youssef, 2007). Poznamo več klasifikacij, podprtih s teorijo, merjenjem in raziskavami, ki sistematično organizirajo pozitivne psihološke lastnosti. Peterson in Seligman (2004) razvrstita lastnosti v širše kategorije vrlin. V kategorijo modrosti in znanja sodijo kreativnost, radovednost, odprto mišljenje, radost do učenja in stališča. Pod vrlino hrabrosti sodijo značilnosti, kot so pogum, vztrajnost, integriteta in vitalnost. Vrlina človeškosti predstavlja krepkosti, kot so ljubezen, prijaznost in socialna inteligenca, v vrlini pravičnosti pa najdemo lastnosti, kot so poštenost, vodenje

in pozitivno organizacijsko medsebojno ravnanje (angl. *organisational citizenship*). Vrlina zmernosti vključuje odpuščanje, usmiljenje, ponižnost, skromnost, samonadzor in preudarnost. V zadnjo kategorijo sodi vrlina transcendence (op. »dejstvo, da se da preseči določena kakovost, stanje bivanja« – Transcendénca, 2000), v katero sodijo lastnosti, kot so razumevanje lepega in odličnosti, hvaležnost, upanje, humor in poduhovljenost. Raziskovanje teh vrlin in lastnosti stremi za merjenjem in razumevanjem njihovega razvoja skozi celotno življenjsko dobo posameznika. Avtorja pojasnita, da gre za lastnostim podobne psihološke krepkosti in prednosti, ki so stabilne v daljšem obdobju in jih je možno posplošeno pripisati situacijam.

Opazimo, da lahko pogojno pripišemo tako stanjem značilnosti lastnosti kot lastnostim značilnosti stanj. Obstaja torej neki **kontinuum**, na katerem so na eni strani lastnosti, kot so inteligenca in talent ter dedne zasnove. Te so najbolj stabilne in dolgotrajne in jih je najtežje spreminjati ali razvijati. Naslednje v vrsti so kakor-lastnosti, ki so še vedno relativno stabilne in trajajoče in vsaj pri odraslih težko spremenljive. Kakor-stanja so naslednja in so razmeroma spremenljiva ter jih lahko razvijamo, čisto na drugem koncu kontinuuma pa so stanja, ki so zelo spremenljiva, vodljiva in kratkotrajna, kot na primer občutki. Elementi psihološkega kapitala in višji koncept PsyCap so torej kakor-stanja, karakterne prednosti in vrline pa so kakor-lastnosti (Luthans et al., 2007, Luthans & Youssef-Morgan, 2017).

Slika 3: Kontinuum stanj in lastnosti



Povzeto in prirejeno po F. Luthans, B. J. Avolio, J. B. Avey & S. M. Norman, *Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction*, 2007; F. Luthans & C. Youssef, *Emerging Positive Organizational Behavior*, 2007; F. Luthans & C. Youssef-Morgan, *Psychological Capital: An Evidence-Based Positive Approach*, 2017.

Če na kratko povzamem Sliko 3, je za kakor-stanja, v nasprotju z lastnostmi in kakor-lastnostmi, torej značilno, da so relativno manj stabilna (bolj vodljiva; angl. *malleable*) in tako dovzetna za spremembe in njihov razvoj. Ta značilnost je kritična pri prilagajanju psiholoških sposobnosti zahtevam in pričakovanjem čedalje hitreje spreminjajočega se realnega sveta. Zato je razvoj stanj, ki so pozitivne psihološke sposobnosti, ki jih je mogoče razvijati in spreminjati, lahko uporabljen kot nov edinstven vir konkurenčne prednosti podjetja (Luthans, 2002a; Luthans & Youssef, 2007). Med strokovnjaki sicer ni popolnega strinjanja o pripisovanju psihološkim prednostim značilnosti stanj in lastnosti (Avey,

Luthans, & Mhatre, 2008), vendar bo za nadaljnje razumevanje upoštevan opisani kontinuum.

1.1.3 Psihološki kapital in PsyCap

Načela psihološkega kapitala in njegove elemente razumem kot povezovalni člen POV in avtentičnega vodenja, saj oba koncepta v bistvu proučujeta določene psihološke prednosti posameznika z namenom izboljšanja finančnih in nefinančnih rezultatov. Zato bom psihološkemu kapitalu in skupnemu konceptu višjega reda PsyCap posvetil svoje poglavje.

Psihološki kapital ima korenine v PP in se je razvil znotraj POV (Luthans, Avey, Avolio, Norman, & Combs, 2006; Mohanty & Kolhe, 2016). Koncept višjega reda, ki združuje konstrukte samozavesti, optimizma, upanja in prožnosti, se imenuje PsyCap (angl. *Psychological Capital*) (Luthans et al., 2007; Luthans et al., 2005). PsyCap vključuje elemente pozitivnega psihološkega kapitala in je definiran kot »posameznikovo pozitivno psihološko **stanje**, za katerega je značilno, da je: (1) **samozavesten**, torej prepričan vase, da zmore doseči specifične rezultate in je zanje pripravljen vložiti potreben trud; (2) je **optimističen**, torej bo verjel, da bo uspel; (3) ima **upanje**, torej vztraja in ustrezno prilagodi pot do ciljev; in (4) je **prožen**, torej ko je postavljen pred oviro, se upre negativnim vzgibom, obupu in se vrne močnejši na pot do cilja« (Luthans et al., 2006). Seveda zanje veljajo že opisani vključevalni kriteriji (temeljiti mora na teorijah, raziskavah in veljavnem merjenju; biti mora »kakor-stanje« in kot tak odprt za nadaljnji razvoj; in mora imeti učinek na delovno učinkovitost). Avey (2014) pripiše PsyCap nekaj bistvenih značilnosti. Je multidimenzionalen (višje ravni) konstrukt, sestavljen iz štirih elementov, nanaša se na področje delovnega mesta, je bolj stabilen kot čustva in manj kot značaj. Njegovo vrednotenje (v večini raziskav in merenj, vsaj v začetku) temelji na lastnem mnenju. Merjenje proučuje psihološki kapital na ravni posameznika z redkimi izjemami proučevanja PsyCap na skupinski ravni.

Prednosti in krepkosti posameznika v psihološkem kapitalu imajo značilnosti kakor-stanj. To pomeni, da imajo pretežno značilnosti psiholoških stanj, ki so lahko spremenljiva in se jih lahko razvija s krajšimi posegi v obliki treningov in delavnic (Luthans et al., 2006). Luthans et al. (2006) so razvili model vplivanja (poseganja) na PsyCap (angl. *PsyCap Interventio*, v nadaljevanju PCI). Vzgoja in okolje, v katerem smo zrasli, imata približno polovičen vpliv na našo pozitivno naravnost in zadovoljstvo. Približno 10 % vpliva določajo naše okoliščine, kot je dohodek, videz, starost in etnična pripadnost. Ostane približno 40 % vpliva, ki je pod našo kontrolo, da z zavestnim vplivanjem razvijamo našo pozitivnost (Luthans & Youssef-Morgan, 2017). S krajšimi in intenzivnejšimi posegi (treningi) razvijemo upanje, prožnost, optimizem in samozavest.

Razvoj **upanja** razdelijo na tri dele, in sicer: zastavljanje ciljev, snovanje poti in premagovanje ovir na poti. V eno- do triurnih delavnicah se posameznik nauči pravilno zastaviti cilj (merljivost, ima konkretno končno stanje, pozitiven kognitivni pristop, usmerjen k doseganju, postavljanje delnih ciljev kot malih zmag ...). Ko se določi cilj, udeleženec postavi pot do cilja. Pomembno je, da tvori več možnih poti, na primer s tehniko viharjenja možganov. Posameznim potem se pripišejo potrebni viri za doseg cilja in po tehtnem premisleku se izberejo najrealnejše možnosti. Na koncu se osredotoča na ovire na poti do ciljev in se pripravlja na njihovo predvidevanje in premagovanje. S postavljanjem ciljev, poti do cilja in osredotočanjem na premagovanje ovir na poti posameznik gradi in razvija upanje. S treningi vplivamo tudi na **samozavest** kot prepričanje vase, da imaš sposobnosti in sredstva, da dosežeš želeni rezultat. Z vajo postavljanja ciljev se naučimo spoprijeti z izzivi in obvladovati naloge. Pozitivni odzivi mentorja, ki vodi vajo, dodatno vlivajo zaupanje vase. Podobno velja za **optimizem**, saj z vajo posameznik predvideva nezaželene dogodke in išče ugodne alternativne rešitve, kako jih obiti. Posameznik z odkrivanjem negativnih, slabih možnosti in zavestnim stremenjem za pozitivnim razblinja pesimistične misli in gradi optimizem. Še več, ker pretehta realne možnosti, ki upoštevajo dana sredstva, mogoč vpliv in sposobnosti, govorimo o **realnem optimizmu**. Za razvoj in razumevanje psihološke **prožnosti** avtorji PCI kot teoretično podlago upoštevajo delo Ann Masten (2001). V delu prepozna 3 komponente prožnosti, in sicer dejavnik virov, dejavnik tveganja in procese vplivanja. Viri (dobra izobrazba, urejeno življenje ...) dvigujejo raven prožnosti, medtem ko jo tveganja obremenjujejo (nizka izobrazba, neljubeče okolje ...). Načeloma gre za bolj stabilne in trajajoče lastnosti, ki vplivajo na prožnost pozitivno ali negativno. Najpomembnejši strategiji za dvigovanje prožnosti sta obogatitev in izboljšanje virov (pridobiti znanje, mreženje) ter proaktivno izogibanje in izničevanje tveganj (npr. bližanje končnega roka). Na naše psihološko stanje prožnosti vplivamo tudi tako, da spremenimo (kognitivno) zaznavanje našega vpliva (Masten, 2001).

Raziskave povedo, da so prožni ljudje zelo realni. V vaji si posameznik zamisli neki neuspeh ali razočaranje, nato s kognitivnimi procesi (zavestno) pretehta, kaj je v njegovi moči, na kaj vpliva in na kaj ne ter kakšne so realne možnosti. S ponavljajočim se pozitivno nastrojenim vedenjem razvije ne le višjo stopnjo prožnosti, ampak tudi optimizem. Z opredeljevanjem ovir pri razvoju upanja (postavljanje ciljev in ocenjevanje možnosti) prav tako gradimo prožnost, saj se naučimo točneje oceniti naš vpliv in realne možnosti. Glavni učinek razvoja prožnosti je torej, da se, ko naletimo na oviro ali razočaranje, kognitivno in čustveno hitro odzovemo tako, da upoštevamo naš možen vpliv in še učinkoviteje nadaljujemo v smeri cilja.

Rezultate posegov PsyCap merijo z vprašalnikom PsyCap (angl. *PsyCap Questionnaire*, v nadaljevanju *PCQ*). Nivo PsyCap so posameznikom izmerili pred kratkimi treningi in po njih ter ugotovili, da se je nivo udeležencem dvignil. Raziskave o razvijanju (posegih) PsyCap potrjujejo tudi, da gre za koncept višje ravni, saj je skupen učinek PsyCap večji kot

šeštevek učinkov njegovih elementov (Luthans et al., 2006; Luthans et al., 2007). Naložba v razvoj PsyCap je smiselna (Luthans et al., 2006), saj predstavljajo razmeroma nizke stroške posegov v obliki treningov in delavnic. Izračunali so, da naložba, ki prinese dwoodstoten dvig nivoja PsyCap zaposlenih, pokaže 270-odstotno donosnost naložb. Ta podatek je sicer pametno vzeti z rezervo zaradi številnih omejitev za posploševanje, vendar je dovolj zgovoren v zvezi s tem, da ima razvoj PsyCap v podjetju resne učinke za relativno majhne naložbe, še posebno, če se učinki treningov pozneje vzdržujejo. Pojavlja se čedalje več študij, ki podpirajo doprinos razvijanja PsyCap. Luthans et al. (2007) ugotovijo, da so zaposleni, ki so polni upanja, optimistični, prožni in samozavestni, bolj pripravljeni za bojevanje z izzivi hitro spreminjajočega se okolja, zato je poznanim naložbam smiselno dodati še naložbe v psihološki kapital. PsyCap je tako temeljni konstrukt na področju POV in je kritičen za razvoj in upravljanje talentov v organizacijah (Mohanty & Kolhe, 2016).

Veliko je napisanega o razvoju PsyCap in njegovih elementov, vendar Avey (2014) ugotavlja, da bi bilo za razvoj teorije smiselno vedeti več o tem, od kod posamezni elementi izhajajo ter kateri dejavniki nanje vplivajo in kako. Predstavi štiri kategorije izhodišč elementov psihološkega kapitala, ki temeljijo na teoretični logiki. V prvo kategorijo sodijo razlike osebnostnih lastnosti posameznikov. Ko so ljudje soočeni z določenimi okoliščinami, jih kognitivno procesirajo (ocenijo), kar zbuja čustvene odzive. Razlike (v lastnostih) med posamezniki so temeljni izvor razlik psihološkega kapitala. V drugo kategorijo sodi vpliv, ki ga ima vodja (nadrejeni) na sledilcev psihološki kapital. Nadalje Avey (2014) predvideva, da vodenje, nadzor in komunikacija vplivajo na psihološki kapital sledilcev. Zasnova delovnega mesta predstavlja tretjo kategorijo. Na primer, v izredno težkih delovnih razmerah z visokimi zahtevami in številnimi ovirami posameznik oceni stopnjo svoje samozavesti kot zelo nizko, ker relativno manj obvlada svoje naloge (angl. *low task mastery*). Po drugi strani se posamezniku v odlično zasnovanem delovnem okolju, v katerem redno dosega uspehe in premaguje sicer relativno lažje ovire, psihološki kapital dvigne (je bolj samozavesten). Zadnja kategorija vplivov na PsyCap so demografske spremenljivke, kot so leta, etničnost, spol in položaj. Prikazane kategorije vplivov je Avey preveril v dveh študijah v Ameriki in na Kitajskem (rezultati so bili bolj značilni v ameriški raziskavi že zaradi jezika vprašalnika PCQ, ki je bil razvit v ameriškem okolju, zato je potrebna previdnost pri razumevanju rezultatov raziskav zunaj Amerike). Najmočnejši je vpliv kategorije posameznikovih razliknosti. Vodenje in zasnova delovnega mesta imata še vedno pomemben vpliv, demografske značilnosti pa praktično zanemarljiv vpliv. PsyCap predvideva učinkovitost in vedenja na delovnem mestu in čedalje več raziskav pokaže, da razvoj PsyCap vodi posameznike in organizacije k želenim rezultatom.

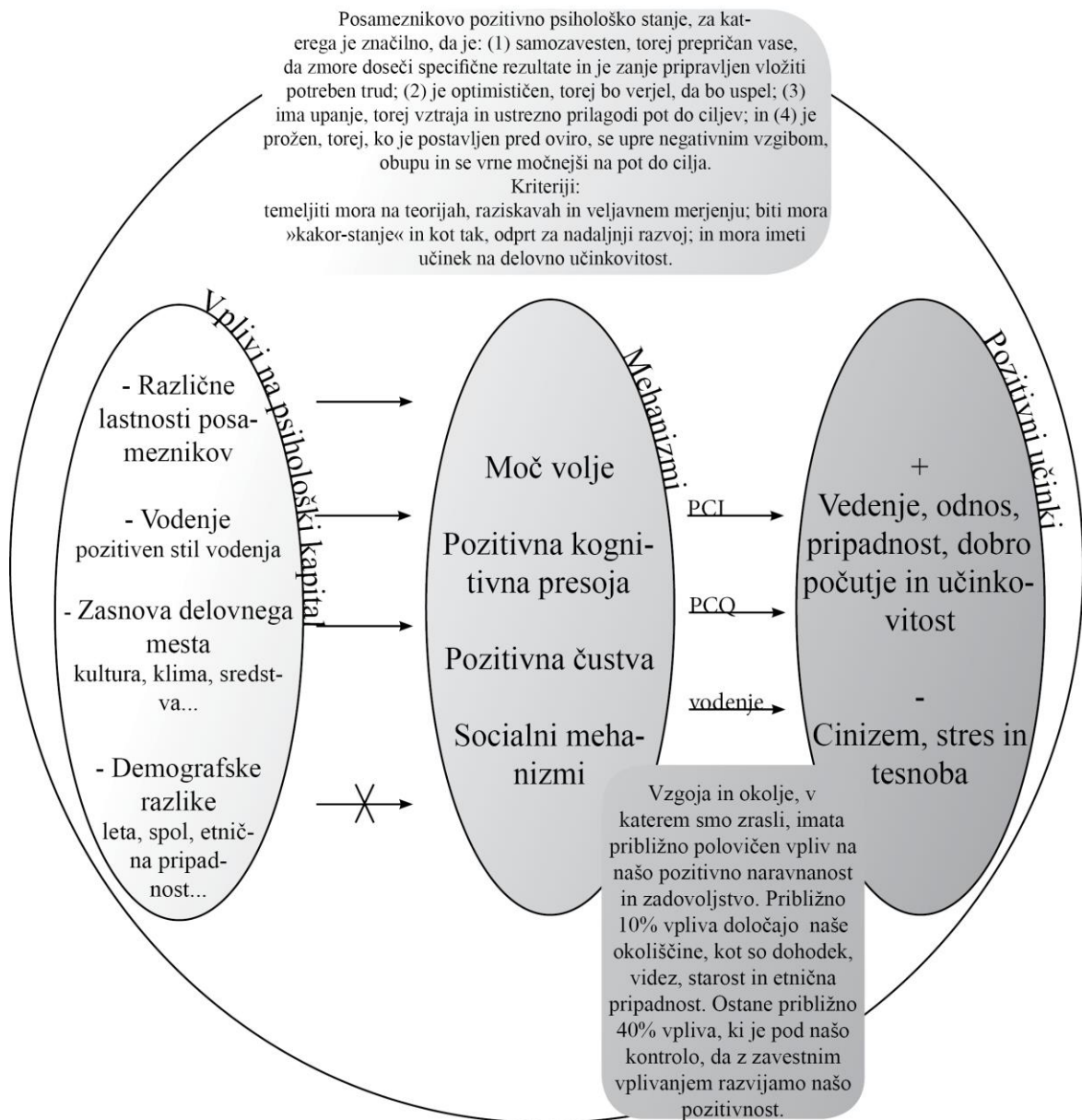
Avey (2014) v istem delu ugotovi štiri uporabne napotke za managerje na podlagi opisanih kategorij izvora. Pri izbiri kadra naj se upošteva ocenjevanje kakor-stanj, ki so stabilnejša kot čustva (ki jih kaže kandidat na razgovoru). Ocenjevanje naj vseeno temelji tudi na razlikah v lastnostih med kandidati in iskanju pozitivnih lastnosti (kot izhodišč kakor-stanj),

s tem se pridobi bolj obstojen nivo PsyCap. Ugotovitve so koristne tudi za razvoj vodenja, saj se z naložbami v razvoj stilov vodenja, kot je avtentično vodenje, dvigne psihološki kapital vodjem, njihovo vedenje pa vpliva in se prenaša na preostale zaposlene. PsyCap zaposlenih podjetja dvignejo tudi s preišljeno zasnovanim delovnim okoljem, saj to vpliva na posameznikova psihološka stanja. Prikladna je tudi ugotovitev, da demografske spremenljivke zanemarljivo vplivajo na PsyCap zaposlenih, in to je dodatna voda na mlin enakopravnjega zaposlovanja žensk in moških, starejših in mlajših in podobno (povzeto po Avey, 2014).

Ti vplivi (izvori, izhodišča) vstopijo v mehanizme delovanja PsyCap. **Moč volje** (angl. *conation*), ki se kaže kot posameznikova namera in nagnjenost k cilju, je mehanizem psihološkega kapitala, ki zbuja občutek v posamezniku, da ima kontrolo in namen. Vsebuje energijo, usmerjeno k doseganju, in sproži motivacijo za uresničitev ciljev ter prožnost za premagovanje ovir. Mehanizem **pozitivne kognitivne presoje** lahko negativne ali nevtralne situacije zavestno prevrednoti v pozitivne. Zahtevne cilje tako posameznik ovrednoti kot izzivalne in privlačnejše in tako razvije vztrajnost. Mehanizem **pozitivnih čustev** je stranski proizvod psihološkega kapitala in povzroča pozitivne občutke, ki dvigujejo kreativnost in širijo razpon izbire. Obrnjeno so lahko pozitivna čustva vir in sprožilec psiholoških sposobnosti, kot so PsyCap in njegovi elementi. Podpora, ki jo prejmemo od drugih, je oblika **socialnega mehanizma**, ki je na primer pomembna za oblikovanje samozavesti. Podobno kot takrat, ko se na nekoga lahko zanesemo (nekomu zaupamo), to gradi naše upanje in optimizem (Luthans & Youssef-Morgan, 2017).

Na vhodni strani mehanizmov so torej vplivi, na drugi pa imamo učinke in želene rezultate psihološkega kapitala, ki so še posebej pomembni v poslovnem svetu in so eden vstopnih kriterijev POV. Raziskave (Avey, Avolio, & Luthans, 2011; Newman, Ucbasaran, Zhu, & Hirst, 2014) pokažejo, da ima PsyCap učinke na vedenje, odnos, pripadnost, dobro počutje in učinkovitost na delovnem mestu. Odpravlja tudi nezaželene učinke, kot so cinizem, stres in tesnoba. Pomembno je dodati, da so ugotovitve raziskav o učinkih nekonsistentne glede na to, kje so bile raziskave narejene. PsyCap kaže večje učinke v raziskavah, izvedenih v ZDA, kot v preostalih državah. Učinki pa se razlikujejo tudi po sektorjih, tako je na primer v storitvenih dejavnostih vpliv PsyCap večji kot na primer v industrijskih (Avey, Reichard, Luthans, & Mhatre, 2011). Kakorkoli, obstaja dovolj dokazov, ki imajo longitudinalno in eksperimentalno podlago, da pozitivnost vodi k uspehu, in ne obrnjeno, kot je mišljeno običajno. Tej ugotovitvi se reče Kopernikov efekt (Luthans & Youssef-Morgan, 2017). Na Sliki 4 prikazujem vplive, mehanizme in učinke PsyCap skupaj.

Slika 4: PsyCap: vplivi, mehanizmi in učinki



Povzeto in prirejeno po J. B. Avey, *The Left Side of Psychological Capital: New Evidence on the Antecedents of PsyCap*, 2014; F. Luthans, & C. Youssef-Morgan, *Psychological Capital: An Evidence-Based Positive Approach*, 2017.

Luthans in Youssef-Morganova (2017) pojasnita, da je namen razumevanja PsyCap predvsem v uporabnih napotkih za prakso, in sicer posegih v obliki treningov razvijanja PsyCap in pozitivnega vodenja. Nevroznanost se čedalje hitreje priključuje multidisciplinarnosti teh konceptov in ponuja nove ugotovitve. Na primer to, da je aktivnost negativnosti in pozitivnosti mogoče meriti v prefrontalni skorji, v kateri nastajajo napredni miselni procesi naših možganov. Ta del je plastičen in ga je mogoče spreminjati, kar potrjuje teze o možnem razvoju konstruktov PsyCap. Na podlagi skoraj dvajsetih let raziskovanj in

teorij prihajajo na dan tudi najinovativnejše oblike razvijanja psihološkega kapitala. Igrifikacija vključuje načela iger v nova okolja. Dokazi o tem, kako različne namenske igre vplivajo na primer na razvoj prožnosti, se kopičijo. Poudarek igrifikacije je na motiviranju, nagrajevanju in razvijanju krepkosti ter socialnih in psiholoških virov, kar sovпада z načeli pozitivne psihologije (Luthans & Youssef-Morgan, 2017).

Povzemam, da je psihološki kapital sestavljen iz štirih konstruktov psiholoških prednosti, in sicer upanja, optimizma, samozavesti in prožnosti, ki skupaj tvorijo koncept višje ravni, imenovan PsyCap. Ta ima večji učinek kot seštevek učinkov njegovih elementov. Zanj veljajo pomembni kriteriji, da temelji na teorijah in raziskavah in je veljavno merljiv, je pozitivne narave in je odprt za nadaljnji razvoj, predvsem pa mora imeti pozitivne učinke v delovnem okolju. Poznamo štiri kategorije vplivov na psihološki kapital, ki skozi mehanizme tvorijo pozitivne učinke. K razumevanju delovanja pozitivnih psiholoških sposobnosti začenja prispevati tudi nevroznanost. PsyCap razvijamo s posegi v obliki treningov in pozitivno obliko vodenja, pojavljajo pa se tudi najnovejši pristopi razvijanja PsyCap, kot je na primer tehnika igrifikacije.

1.2 Izbrani elementi pozitivnega organizacijskega vedenja

V tem poglavju bom predstavil nekaj elementov, za katere menim, da imajo smiselno vlogo v povezavi s POV. Vsakega se bom dotaknil skozi sito vstopnih kriterijev ter s perspektive pozitivne psihologije in psihološkega kapitala, vendar moj namen ni, da se nujno klasificira kot pripaden konstrukt POV. Lahko je le element, ki ga umestim k POV, ker tako ali drugače nanj vpliva in je z njim povezan ali pa je morda le bolj izpostavljen del določenega konstrukta POV. Moji presoja in izbira bosta temeljili na do zdaj opisani teoretični vsebini ter logičnem povezovanju in razmišljanju. Teorijo bom črpal tudi iz najbolj citiranih člankov o posamezni izbrani temi. Zaupanju bom namenil nekoliko več pozornosti, saj menim, da gre za močan element v POV in avtentičnem vodenju.

1.2.1 Zaupanje

Temeljno teorijo o zaupanju bom črpal iz treh najbolj citiranih del ter jo logično interpretiral in ustrezno umestil v temo magistrske naloge. Zaupanje ima veliko vlogo v interakcijah zaposlenih, ki tvorijo skupine in sodelovanje. Za razvoj zaupanja znotraj organizacije je nujno razumevanje, kako zaposleni zaupanje doživljajo ter kako to nastaja in vpliva na vedenje in pričakovanja. Rousseau, Sitkin, Burt in Camerer (1998) predlagajo meddisciplinarno ustrezno definicijo zaupanja: »psihološko stanje, ki vključuje namen sprejeti ranljivost na podlagi pozitivnih pričakovanj o namenih in vedenja drugega«.

Avtorja Jones in George (1998) obravnavata doživljanje zaupanja posameznikov v teoretičnem okvirju, ki v psihološkem smislu zajema **vrednote, odnos in čustva ter**

razpoloženje. Raziskovalci se strinjajo, da je zaupanje prepričanje med udeleženci socialne interakcije, ki temelji na izmenjavi, in verjetje, da nas soudeleženec ne bo prizadel ali nas izpostavil tveganju njegovih dejanj. Tisti, ki zaupa, je pripravljen biti ranljiv proti tistemu, ki mu zaupa in nad katerim nima nadzora. Zaupanje torej vodi v določena pričakovana vedenja med udeleženci z namenom upravljanja tveganj in negotovosti danih situacij tako, da oblikujejo oblike sodelovanja. Zaupanje je psihološki konstrukt, izkušnja, ki temelji na vrednotah, odnosu in čustvih ter razpoloženjih.

Vrednote so naši splošni notranji standardi in vrednosti. S pomočjo sistema vrednot posameznik ocenjuje izkušnje in dogodke ter jim pripisuje valenco, smiselnost in pomen. Pomaga nam določiti, kateri občutki, dogodki, dejanja in ljudje so zaželeni in kateri ne. Prispevajo k doživljanju zaupanja na splošno (generalno) in spodbujajo nagnjenost k zaupanju. Vrednote, ki jih delimo z drugimi, gradijo zaupanje, in obrnjeno, z zaupanjem lažje izražamo vrednote, ki jih z nekom delimo. Zaupanje torej temelji na relativno stabilnih karakteristikah (naših vrednotah, lastnostih) posameznikov. **Odnosi** so opredeljeni kot nakopičeno znanje, ki vsebuje naše mišljenje in občutke o nekom ali nečem in na njem temeljijo naše interakcije. Medtem ko vrednote prispevajo k bolj splošni izkušnji zaupanja, odnosi delujejo na naše specifično doživljanje zaupanja. Pri izbiri, kakšen odnos bo posameznik izbral, bo s kognitivnim procesiranjem ocenil zanesljivost (vrednost zaupanja) drugega udeleženca, ki temelji na preteklih izkušnjah. Odnos do nekoga je trajajoče razmerje in v sodelovanju z vrednotami nenehno vpliva na stanje zaupanja. Vrednote neposredno narekujejo odnos, in obrnjeno, tudi odnos, v sicer daljšem časovnem obdobju, vpliva na vrednote. **Čustva in razpoloženja** so občutki, ki nam nudijo informacije o tem, kako nekaj doživljamo. Čustva se navezujejo na točno določene situacije in so intenzivnejša kot razpoloženja, ki nimajo povezave na določeno situacijo. Intenzivnost (predvsem negativnih) čustev lahko prekine kognitivne procese in zato močno vplivajo na naše vedenje, medtem ko razpoloženje posredno vpliva na naš odnos in vedenje. Pozitivna čustva in razpoloženja (ne skrajno intenzivna) po drugi strani lahko vplivajo pozitivno. Na primer z občutki vzhičenosti, navdušenja, zagona, zanosa, moči in podobno. Doživljanje zaupanja torej zbuja različne moči občutkov, lahko jih občutimo kot pozitivne (na primer ko so skupne vrednote in vedenja usklajeni) ali negativne (na primer ko nekdo zlorabi naše zaupanje). Stanje zaupanja vpliva na čustva in razpoloženja. Po drugi strani naša čustva in razpoloženja vplivajo na ocenjevanje zanesljivosti ter na naše vedenje in odnos (Jones & George, 1998).

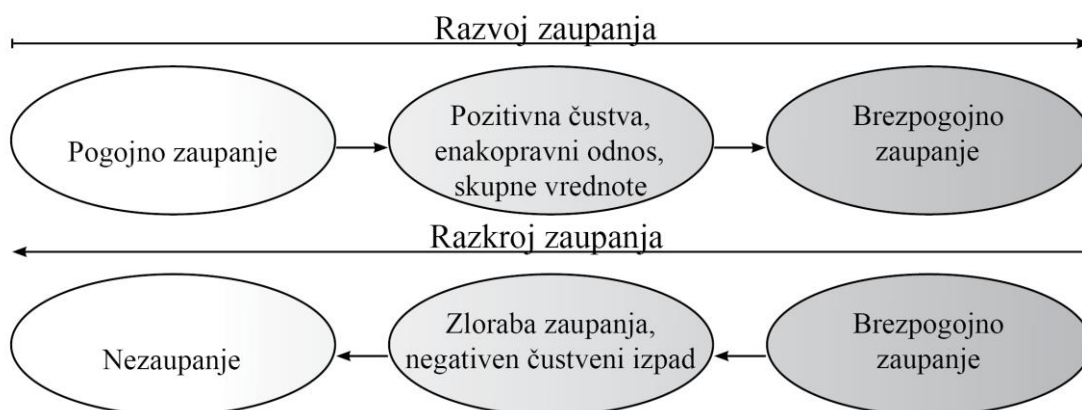
Razlikujemo torej med **zaupanjem** (namenom sprejeti ranljivost), **zanesljivostjo** (lastnostjo, da je nekdo vreden zaupanja, ki ga ne bo zlorabil) in **nagnjenostjo k zaupanju** (Colquitt, Scott, & LePine, 2007). Nagnjenost k zaupanju in zanesljivost sta prva pogoja zaupanja. Zanesljivost je karakteristika posameznika, ki mu zaupaš, da je dobrohoten, ima integriteto in je sposoben. Nagnjenost k zaupanju je sposobnost, da zaupaš, da se na nekoga lahko zanesesh. Na drugi strani so rezultati zaupanja, kot so sprejemanje tveganja,

učinkovitost upravljanja nalog in vedenje v dobrobit organizacije in medsebojnih odnosov med zaposlenimi.

Čustva in razpoloženja torej vzajemno delujejo z vrednotami in odnosom ter določijo naše doživljanje zaupanja. Doživljanje zaupanja se razvije v interakcijah med posameznikovimi vrednotami, odnosi in občutki v obliki čustev in razpoloženj. Vrednote predstavljajo standarde, odnos je rezultat znanja in izkušenj o zanesljivosti nekoga ali nečesa, trenutna razpoloženja in občutki pa so signali o prisotnosti in kvaliteti zaupanj v odnosu.

Avtorja (Jones & George, 1998) predstavitva še **stanja zaupanja** v obliki pogojnega in brezpogojnega zaupanja ter nezaupanja. Doživljanje zaupanja vidita kot dinamično, ki se stalno spreminja in razvija. Načeloma posameznik pri nastanku razmerja izbere, da je nasprotni udeleženec vreden zaupanja, ker je preprosto lažje. Le če sta sistema vrednot, ki jih posameznika imata, zelo različna, pogoja za vzpostavitev zaupnega razmerja ni. V nadaljevanju odnosa je razvoj zaupanja odvisen od vedenjskih izmenjav in izbire odnosa, ki ga kažeta drug do drugega. Vsak odnos je pod vplivom občutkov, prav tako pa tudi vpliva na čustva in razpoloženja, ki vseskozi krmarijo pot razvoja zaupanja. Pozitivni občutki signalizirajo, da je odnos smiseln, in ne tvegan, da si delita zadostno mero skupnih vrednot in enakopravnega odnosa. Posledično na določeni točki nastane brezpogojno zaupanje, kjer obstajajo pozitivno prepričanje o skupnih vrednotah in zanesljivosti, spoštljiv odnos in, ključno, pozitivni občutki o razmerju. **Pogojno zaupanje** je stanje zaupnosti, kjer sta oba udeleženca pripravljena sodelovati v razmerju, dokler njun odnos še temelji na sprejemljivem vedenju in relativno podobno interpretirata situacije. Načeloma je dovolj za vsakodnevne socialne in ekonomske izmenjave in je najpogostejša oblika zaupanja v organizacijskem okolju. **Brezpogojno zaupanje** je posledica trajajočega pozitivnega vedenja in pozitivnih nabranih izkušenj in ovrže vse dvome o zanesljivosti drugega, pozitivni občutki pa močno krepijo to stanje. Brezpogojno zaupanje v razmerju zbuja občutek poistovetenja, ker razmerje temelji na skupnih vrednotah, ki so tako močne, da lahko včasih tudi nevtralizirajo negativne vedenjske spodrsaljaje. Seveda gre lahko razvoj zaupanja tudi v nasprotno smer. Značilno je, da se pogojno zaupanje kaj hitro spremeni v nezaupanje, medtem ko ima brezpogojno zaupanje nekaj več stabilnosti. Brezpogojno zaupanje zaradi močnega poistovetenja vrednot prenese nekaj vedenjskih spodrsljajev, vendar ko pride do **čustvenega izpada** enega od udeležencev, je stanje zaupanja omajeno in se vrne stopnja ocenjevanja in vrednotenja zanesljivosti, torej pogojno zaupanje. Če se negativni občutki in razhajanja vrednot nadaljujejo, posameznik doživi razočaranje in občuti, da je bilo njegovo zaupanje zlorabljeno, zato pride do skrajne faze, **nezaupanja**. Vrednote, občutki, razpoloženja in odnos so vseskozi prisotni vplivi na razvoj ali razkroj med stanji zaupanja (povzeto po Jones & George, 1998). Razvoj in razkroj zaupanja prikazujem grafično na Sliki 5.

Slika 5: Razvoj in razkroj zaupanja



Povzeto in prirejeno po G. R. Jones & J. M. George, *The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork*, 1998.

V organizacijskem okolju je medsebojno sodelovanje vse nujnejše. Zaupanje vodi k sodelovalnemu razmerju in je ključno za izmenjavo med vodjo in sodelavci ter sodelavci med seboj. Pogojno zaupanje sicer zadovolji pogoj za sodelovanje, vendar je brezpogojno sodelovanje tisto, za katerem naj organizacije stremijo. Brezpogojno zaupanje namreč sloni na skupnih vrednotah in pozitivnih občutkih in bistveno vpliva na kvaliteto razmernostnih izmenjav. Pozitivni občutki in stanja spodbujajo socialne interakcije in dvigujejo kreativnost. Rezultat skupnih vrednot je sodelovanje, žrtvovanje, razširjajo se definicije vlog posameznikov, izmenjava znanja in izkušenj in podobno (Jones & George, 1998). Zaupanje vpliva tudi na **samozavest**, saj posameznik čuti podporo in verjame v okolje, na katero se lahko zanese. Dvigne se **optimizem**, saj najde podporo v zanesljivih sodelavcih. Ker si zaposleni delijo vrednote, je razvijanje ciljev in poti do ciljev lažje in se s tem dviga **upanje**. Navsezadnje pa je vse spodrseljaje lažje prenesti ob prisotnosti in podpori zanesljivega človeka in tako vpliva tudi na **prožnost**. Vpliv zaupanja na PsyCap je evidenten. Obrnjeno tudi razvoj PsyCap pripomore k razvoju visoke ravni zaupanja (Jones & George, 1998; Luthans & Youssef, 2007). Da povežem zaupanje z izhodišči PsyCap, sklepam še, da zaupanje vpliva na premostitev posameznikovih **lastnostnih razlik**, saj z enakopravnim odnosom delimo in gradimo skupne vrednote, in da igra zaupanje veliko vlogo v razmerju med vodjo in sledilci v **vodenju** (Martin, Guillaume, Thomas, Lee, & Epitropaki, 2016). **Zasnova organizacije** pa je bistvena za razvoj zaupanja. Managerji morajo poskrbeti, da zasnova organizacije spodbuja pozitivne občutke in razpoloženja, izražanje vrednot in tvorjenje skupnih (Jones & George, 1998).

Dirks in Ferrin (2001) menita, da ima zaupanje omejen direktni vpliv na učinkovitost in sodelovanje in ima bolj posredno vlogo moderatorja. Visoka raven zaupanja poveča možnost za želene učinke, medtem ko jo nizka raven zmanjšuje. Avtorja nadaljujeta s tem, da predstavita okoliščine in pogoje, pod katerimi bo imelo zaupanje bolj neposredno ali

posredno vlogo moderatorja. Pri tem uporabita koncept »moči situacije«. »Močne« ali predvidljive situacije so tiste, v katerih je veliko spodbud in navodil ter so posamezniki vodeni skozi situacije. Obrnjeno so »šibke« situacije tiste, ki so negotove in kjer ni veliko predvidenega vedenja in ravnanja. Zaupanje bo imelo direkten in močan vpliv v **šibkih situacijah**, saj **kot pozitivno psihološko stanje** nadomesti manjkajoče določitve ravnanj tako, da nastanejo oblike tesnega sodelovanja, v katerih so sistem skupnih vrednot, pozitiven odnos in čustva temelj razmerij. V **srednje predvidljivih** situacijah bo imelo zaupanje bolj posredno vlogo. Tako se bo v malo bolj negotovih situacijah posameznik za ocenjevanje predvidenih vedenj in ravnanj poleg predvidenega dodatno zanašal še na zaupanje. Z drugimi besedami, posameznik se bo v srednje nejasnih okoliščinah zanesel na interpretacijo (ki je odvisna od stopnje zaupanja) ravnanj in sposobnosti sodelavca (in okolja) ter na podlagi tega prilagodil svoje vedenje. Nazadnje pa avtorja predvidevata, da zaupanje ne bo imelo ali bo imelo zelo malo vpliva v **močnih situacijah**, kjer so ravnanja in vedenja zelo vodena in predvidena. Ta logika je pomembna, ko govorimo o razvoju zaupanja in zasnovi organizacije, saj je pomembno, ali gre za predvidljivo, urejeno okolje, kjer ima zaupanje manjši vpliv, ali bolj kreativno odprto in svobodno okolje, kjer ima zaupanje močan vpliv in je smiselno razvijati okolje (vloga POV in avtentičnega vodenja), ki spodbuja visoko stopnjo zaupanja (brezpogojnega zaupanja) (Dirks & Ferrin, 2001). Opisano logiko vidimo na Sliki 6.

Slika 6: Primerna zasnova okolja za razvoj zaupanja



Povzeto in prirejeno po K. T. Dirks & D. L. Ferrin, *The Role of Trust in Organizational Settings*, 2001.

Na koncu naj dodam, da se zaupanje pojavlja v novejših teorijah o procesu izmenjave vodja-sledilec (angl. *leader member exchange* – LMX), kjer je zaupanje v vodjo mediator med LMX in učinkovitostjo. Zaupanje je osrednjega pomena, saj gre v bistvu za proces, ki razvija zaupanje v odnosu med nadrejenim in zaposlenimi in vodi do manj kontraproduktivnih vedenj (Martin et al., 2016; Premru & Aleksić, 2017). Povzemam, da po mojem mnenju na zaupanje vsaj delno gledamo skozi načela pozitivnega kapitala. Je kot stanje, ki ga je mogoče razvijati in izhaja iz določenih lastnosti (vrednote). Temelji na teorijah in raziskavah že nekaj

desetletij in ima pozitivne lastnosti in učinke (bolj ali manj posredne) na organizacijo. Zaupanje je povezano z mehanizmi psihološkega kapitala in neposredno z elementi PsyCap. Menim, da je zelo bistven element v POV in je z njim močno povezan. Močno prisoten je tudi v vodenju in drug na drugega vplivata. Avtentični stil vodenja razvija zaupanje in zaupanje krepi percepcijo avtentičnega vodenja (Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005; Agote et al., 2016).

1.2.2 Osmišljanje ali namenskost in pomenljivost dela

V slovenskih (Prezelj, 2016; Rak, 2017) in tujih (Ferrerias, 2016; Moore, 2014; Vesty, 2016) medijih zasledimo vse več člankov o generaciji milenijcev, njihovem odnosu do dela, denarja in motivov za zaposlitev. Ena svetovno najbolj priznanih svetovalnih družb Gallup že posveča pozornost tej temi in raziskuje, kaj milenijci v bistvu sploh želijo od zaposlitve in življenja in ali jih vodi zaslužek ali smisel (Adkins, 2016; Adkins & Rigoni, 2016). Ugotavljajo, da zaposlovalci počasi dojemajo prisotnost te zahtevne generacije, katere vedenje čedalje bolj pušča vtis v delovnem in življenjskem okolju. Milenijci želijo biti predani svojemu delu in se počutiti vključene. Želijo se dobro počutiti, biti zdravi, finančno stabilni in delati, kar je zanje smiselno (kar ima zanje smisel). Čeprav veljajo za velike optimiste, polne upanja, raziskave pokažejo, da potrebe milenijcev niso ravno uslišane. Večinski delež jih izraža veliko naklonjenost razvoju na delovnem mestu, zato menim, da se milenijci in njihova potreba po namenu in pomenu (iskanju smisla) na delovnem mestu močno povezujejo s koncepti psihološkega kapitala, POV in avtentičnim vodenjem kot sodobnimi koncepti. Tema namenskosti in pomenljivosti je precej neraziskana in popolnoma nova, vsaj v okvirih modernega delovnega okolja, in menim, da je tu velika priložnost za nadaljnji razvoj in razumevanje teh konstruktov v prihodnje. Imeti namen ima kar nekaj zelo koristnih učinkov, kot so dobro počutje, prožnost, motivacija, pozitivni občutki in manjši stres. Po logičnem sklepanju si drznem trditi, da je stanje osmišljenosti (doživljanje namena in pomena dela) element POV, ki zadovolji vstopne kriterije vsaj delno, kar je seveda le moje mnenje in še ni raziskano ali potrjeno.

Grant (2017) ugotavlja, da z generacijo milenijcev vstopamo v dobo namena. Paradoksalno ugotavlja, da smo najbolj individualistična, materialistična in narcistična družba, vendar se trend obrača k skupnim vrednotam in iskanju namena v življenju in delu. Z metodo pregleda literature in analize s pomočjo Googlove aplikacije Google Books Ngram Viewer je pregledal pojavnost pojma namena v literaturi zadnjih dvesto let. Na podlagi rezultatov je prišel do petih ugotovitev, in sicer, da v današnji kulturi obstaja naraščanje interesa za iskanjem namena v življenju tako v popularni literaturi kot v znanstvenih in strokovnih raziskavah. Da je naraščanje interesa sicer značilnejše za ameriško kulturo, a interes narašča tudi že v nekaterih evropskih državah. Ugotavlja še, da so individualistične in materialistične vrednote dosegle svoj vrh in se z generacijo milenijcev v ospredje spet vračajo skupne vrednote in kolektivism. Poleg tega je zaznati tudi naraščanje pojma spiritualnosti.

Zaključuje, da rezultati analize potrjujejo, da vstopamo v dobo namena in da, če se bo ta trend nadaljeval, bodo organizacije in institucije še bolj spreminjale svoje delovanje v smeri zadovoljevanja potrebe po namenu (Grant, 2017).

Hershatter in Epstein (2010) sta napisala eno redkih, a zelo citiranih del, ki umesti milenijce v okolje organizacije in managementa. Medgeneracijsko usklajevanje ni nova tema, vendar je novo razumevanje te nove kompleksne in paradoksalne generacije. Njeni pripadniki so rojeni v osemdesetih in devetdesetih letih prejšnjega stoletja, so pretežno potomci bum generacije, nanje pa močno vpliva moderno tehnološko in institucionalno okolje. Proučujeta vedenja in pričakovanja pripadnikov te generacije z namenom, da bi podjetja lažje razumela in upoštevala njihove potrebe in motive pri njihovem zaposlovanju, razvoju in vodenju, saj kljub svoji zapletenosti nudijo veliko priložnost za napredek organizacij in družbe, v katerih delujejo. Tehnologija in informatizacija močno vplivata na način, kako se milenijci učijo, sodelujejo in komunicirajo. Zaradi značilnih vzorcev vzgoje in sprememb v modernih institucionalnih okoljih (npr. varnost v vrtcih), skozi katere so hodili med odraščanjem, imajo velike potrebe po občutku zaupanja, varnosti in potrditve. Posledično so tudi precej samozavestni, optimistični in polni upanja. Načeloma se radi navežejo, vendar si hitro lahko premislijo, če njihove kompleksne zahteve niso uslišane. V tem primeru se želijo navezati na nekaj novega, drugega, kar ima smisel. Pomen iščejo v tem, da je njihovo delo opazno in dosežki nagrajani, kot so bili navajeni od staršev. Milenijci se prepoznajo kot ambiciozni posamezniki, ki so zrasli v okolju podpore in spodbude k doseganju ciljev. Pripadnost jim veliko pomeni, zato čutijo strategijo podjetja kot svojo, vendar bi si radi sami izbirali naloge, ki bi jih izvajali. Značilno je tudi, da potrebujejo veliko smernic, strukture in potrditve nadrejenih.

V literaturi najdemo opisane kot visoko zahtevna delovna sila, ki terja veliko sredstev. Če so njihove zahteve v zadostni meri zadovoljene, milenijci radi nagradijo z zvestobo. Vsaj v teoriji. Zvestobo izkažejo s kreativnostjo, pripadnostjo ter strastnim in inteligentnim delom. Vedno si želijo priložnosti, razvoja, treningov in mentorstva. Vendar raziskave pokažejo, da je zvestoba predvsem močna želja, ki je pogojena z zadovoljevanjem kompleksnih zahtevnih potreb. Zvesti uspejo biti organizacijam, ki jim omogočajo okolje podpore in individualne pozornosti. Vodje velikokrat nimajo časa in sredstev, da bi ugodili vsem tem zahtevam po vodenju, zato menim, da mora vodja omogočiti milenijcem okolje, kjer bodo našli svoj **namen** in **pomen**, ki jih vodi v delu. V zameno bodo ponudili zvestobo in svoje učinkovito, kreativno in visoko motivirano ter sposobno delo, polno zanosa (povzeto po Hershatter & Epstein, 2010; Mihelič & Aleksić, 2017).

Barrick, Mount in Li (2013) razvijejo teoretični model, v katerem predstavijo namen in pomen na delovnem mestu. Bistveni princip njihove teorije je, da si posameznik prizadeva doseči določene cilje, ki temeljijo na njegovih **osebnostnih lastnostih**. Skupaj z motivacijskimi vplivi, ki izhajajo še iz **karakteristik delovnega mesta**, posameznik doživi

občutke psihološkega stanja pomenskosti svojega dela, to pa sproži motivacijske procese za doseganje delovnih rezultatov. Vlogo osebnostnih lastnosti in vpliv na psihološka stanja smo spoznali že v prejšnjih poglavjih, dodajam pa, da imajo pomemben vpliv tudi na motivacijo in vedenja posameznika. Podobno motivacijsko vlogo imajo tudi zasnova delovnega mesta in njegove karakteristike. Gre za dve skupini motivacijskih vplivov, ki se med seboj dopolnjujeta, avtorji pa za obrazložitev njunega delovanja uporabijo **koncept ciljev višjega reda**. Višji cilji predstavljajo posameznikova določena končna želena stanja, ki jih nosi v zavesti. Predlagata dva mehanizma, povezana z višjimi cilji, prek katerih osebnostne lastnosti in značilnosti dela vplivajo na posameznikovo prosto izbiro in vedenje.

Namenskost (angl. *purposefulness*) je prvi mehanizem in pomeni, da posameznik občuti namen nekih končnih stanj (ciljev) in ima njegovo vedenje torej neki smisel. Je dinamični motivacijski proces, v katerem se osebnostne lastnosti izražajo v doseganju teh ciljev. **Pomenskost** (angl. *meaningfulness*) pa predstavlja zaznavanje posameznika, da je njegovo delo pomembno in ima pomen, vrednost in uporabnost. Posameznikovi vzorci mišljenja, občutenja in vedenja (osebnost) vodijo k želji po doseganju **štirih višjih ciljev**, vsak posebej pa narekuje drugačne vzorce vedenja. Vsak zaposleni je močno motiviran, da bi dosegel odnose, ki imajo pomen in se v njih dobro razume z drugim. Temu višjemu cilju avtorja rečeta **težnja po skupnosti**. Drug višji cilj je **težnja po statusu**, saj ima posameznik željo po moči in vplivu nad drugimi. Omenjena višja cilja imata korenine v človekovi evoluciji. Plemena so potrebovala močne, vplivne vodje in sodelovanje v boju za preživetje. Naslednja višja cilja sta posameznikovi notranji stanji, ki vplivata na njegovo izbiro dejanj. **Težnja po avtonomiji** pomeni osebno željo po samostojnosti, napredovanju in sledenju priložnostim za svoj razvoj. Posameznik ima tudi potrebo po tem, da svoje kompetence in dosežke pokaže drugim, ker potrebuje potrditev, zato zasleduje še višji cilj **težnje po dosežkih**.

Ko so čustva, misli in vedenja usklajeni z višjimi cilji ter dobi zaposleni tudi priznanje okolice, imajo njegova dejanja **namenskost**. Ob interakciji z okolico to spodbudi občutke pomembnosti, vrednosti in uporabnosti, zato doživlja psihološko stanje **pomenskosti**. Občutena pozitivna stanja vodijo k predanosti in volji (in sprejetju vloge vodje; sklepam, da nekdo, ki čuti smisel, torej zasleduje namen in čuti pomen, lažje razvije vlogo vodje), kar dviga njegovo **samozavest, optimizem in upanje**. Po drugi strani neuskklajenost okolice, torej neskladje med posameznikovimi višjimi cilji, ki izhajajo iz njegove osebnosti, in karakteristikami dela (v okolju ni podpore in usklajenih vrednot), posamezniku ne da občutka pomenskosti. Meni, da njegova dejanja niso pomembna in nimajo namena in vrednosti (so brez smisla). V takih situacijah mora posameznik zavestno usmerjati svojo energijo in pozornost stran od teh nezadovoljenih potreb in jih pusti čustveno izpraznjene in izgorele. Z drugimi besedami manj motivirane, manj produktivne in manj zveste (Barrick et al., 2013).

Če na kratko povzamem, smo milenijci kompleksna in paradoksalna generacija, ki imamo visoke zahteve pri delu in v življenju. Osmišljanje dela opredeljujem tako, da je delo smiselno, ko ima za zaposlenega namen in pomen. Ne motivira nas nekaj, kar za nas nima smisla. Lahko pa smo zelo motivirana in zvesta delovna sila, ki nudi kreativno, inteligentno delo ter k ciljem usmerjeno energijo, ki dviguje učinkovitost organizacije. S svojimi zahtevami vplivamo na pozitivno organizacijsko okolje, saj nam je pozitivno, prijetno in podporno okolje, v katerem ima delovanje namen in pomen, zelo pomembno. Menim, da s tem, ko sami iščemo smisel, vlivamo smisel tudi v delovanje organizacije. Teorija namenskosti in pomenskosti sicer razloži mehanizem, pri katerem so osebne lastnosti notranja motivacija (npr. se strinjati z drugimi), ki vodi posameznika k njegovim višjim ciljem (npr. težnje po skupnosti). Nanje vplivajo karakteristike dela (npr. podpora, sodelovanje) in skupaj rezultirajo tako, da zaposleni doživljajo pomen svojega dela, ki je ključni motiv za pozitivna vedenja (skrbno in sodelovalno vedenje). Pomenskost in namenskost njegovega dela pa odsevata v njegovem zadovoljstvu in učinkovitosti. Zdi se mi še, da nam namena ne predstavljajo nujno samo predstavljeni višji cilji, ampak recimo tudi družbena odgovornost, zdravje, ekologija in podobni trendi in čutimo pomen, ko se povežemo v organizacije, da bi sledili skupnim ciljem. Menim, da doživljanje smisla dela in osmišljanje (iskanje in potešitev potrebe po namenu in pomenu) dela ustrezata načelom in kriterijem POV, saj gre za pozitivno stanje, na katero vplivamo, in ima pozitivne učinke. Podkrepiti pa bi bilo treba teoretično in raziskovalno podlago.

2 AVTENTIČNO VODENJE KOT ORODJE POZITIVNEGA ORGANIZACIJSKEGA VEDENJA

Skozi celotno delo vidimo, da se PsyCap, POV in avtentično vodenje jasno prepletajo skozi pristop pozitivne psihologije. Že zelo zgodaj v razvoju so se koncepti začeli prekrivati, povezovati in predvsem dopolnjevati. Luthans in Avolio sta zato leta 2003 povezala teorije s področja teh nastajajočih konceptov (Luthans & Avolio, 2003). Avtentično vodenje stremi po pozitivnih oblikah vedenja vodij in njihovih sledilcev v organizaciji, zato je POV zanj kot izhodiščni element in tudi kot njegov rezultat (Luthans & Avolio, 2009). Razvoj avtentičnega vodenja (angl. *Authentic leadership development*) vidim kot orodje (mehanizem, ki deluje) POV, POV pa kot njegovo karakteristiko, način delovanja. V drugem sklopu magistrskega dela bom zato predstavil bistvo avtentičnega vodenja in v podpoglavjih, ki sledijo, predstavil najnovejše teorije o avtentičnem vodenju in čuječnost kot najnovejši vpliv nanj. Izpostavil in predstavil bom nekaj izbranih elementov in konstruktov ter jih povezal z njim. Ker se v tem sklopu besedi avtentično vodenje pogosto pojavljata, ju bom krajšal z AV.

Zaradi hitro spreminjajočega se, čedalje bolj kompleksnega okolja, ki vključuje veliko različnih generacij, Avolio in Gardner (2005) ugotovita, da ljudje potrebujemo samozavest, upanje in optimizem, da se hitro in prožno odzovemo na vse te izzive. Zaposlenim je treba

pomagati najti pomen in jih povezovati (opolnomočiti) s pomočjo samozavedanja. Bill George (2003, str. 9) pravi, da »potrebujemo vodje, ki vodijo z namenom, vrednotami in integriteto, vodje, ki gradijo vzdržljive organizacije in motivirajo svoje zaposlene z namenom zagotoviti izredne storitve za potrošnike in ustvarjati dolgotrajno vrednost za vse deležnike«. Pri razumevanju vodenja in sledenja v organizaciji prihaja v ospredje razumevanje čustev, vrednot, integritete, morale in transparentnosti, kjer legitimnost vodje temelji na tem, kako avtentično jih deli med in z zaposlenimi. Biti morajo globoko zavedni o svojem delovanju in razmišljanju ter kako jih kot take dojemajo drugi (Avolio & Gardner, 2005). Pozitivni psihološki kapital je sredstvo avtentičnega vodje, ki v povezavi s pozitivnim organizacijskim okoljem in preteklimi izkušnjami dvigne sposobnost samozavedanja in samonadzora vedenja kot del procesa pozitivnega lastnega osebnega razvoja (Luthans & Avolio, 2003). AV je proces, s katerim vodje vplivajo na zaposlene in njihov razvoj. S pomočjo samozavedanja, pozitivnih psiholoških stanj, nadzora svojega vedenja in morale se zaposleni poistovetijo z vrednotami vodje. Zato govorimo o »zgledelem vodenju«, ki ga odlikujejo transparentnost odločanja, zaupanje, samozavest, optimizem, upanje in prožnost, predvsem pa usklajenost med besedami in dejanji. Pozitivna stanja, ki jih doživlja vodja prek socialnih procesov, vplivajo na čustveni in kognitivni razvoj preostalih članov organizacije. Avtentičnost vodje tako sproža pozitivna psihološka stanja tudi pri njegovih sledilcih. Čustven vpliv na sledilce razlikuje AV od drugih pozitivnih oblik vodenja (npr. transformacijsko vodenje) (Avolio & Gardner, 2005).

Luthans in Avolio (2003) gradita teorijo razvoja AV na podlagi prej opisanih del o POV (Luthans, 2002a, 2002b) in v začetku opišeta AV kot proces, ki na podlagi pozitivnih psiholoških sposobnosti in visoko razvitih organizacijskih okvirjev vpliva na boljše samozavedanje in nadzor lastnega pozitivnega vedenja vodij in sodelavcev in tako spodbuja lastni razvoj. Glavni poudarek je na samozavedanju kot sposobnosti introspekcije. S spoznavanjem sebe, svojih vrednot vodje zgradijo stabilno podlago za svoje odločitve in dejanja. V konceptu razvoja AV sta poleg vloge vodje ključna osredotočenost na sledilce in vpliv avtentičnega razmerja med njima. Za oba veljajo neke predispozicije za razvoj. Izkušnje iz preteklosti in določeni ključni sprožitveni dogodki predstavljajo pozitivne dražljaje za rast in razvoj. Prek njih se po navadi posameznik ozre vase in s tem razvija samozavedanje. Čeprav imajo, tradicionalno gledano, negativno valenco, se s pristopom teorije PP osredotočajo tudi na pozitivne dogodke, kot je na primer napredovanje, sprememba karijerne poti ali preprosto neki nov izziv, ki ga sprejmemo pozitivno. S samozavedanjem razvijejo močne osrednje vrednote, za katerimi stojijo ter jih vodijo pri odločitvah in vodenju. Z visoko integriteto in kredibilnostjo kažejo svojo zanesljivost in ker se zavedajo svoje pozitivne identitete, je značilno, da zavzamejo vlogo vodje z visoko čustveno inteligenco. Tako stopijo v ospredje kot pozitiven zgled za preostale. Ker objektivno in realno dojemajo sebe in uravnoteženo procesirajo dogodke v okolici, svojo dejansko samopodobo uspešno približajo idealni ter svoja vedenja in odločitve uskladijo z vrednotami. Večkrat občutijo pozitivna stanja ter čustva in se večkrat počutijo dobro. Ko

rastejo in se razvijajo, postanejo njihova dejanja bolj transparentna in odprto sporočajo svoje vrednote, čustva, cilje in motive.

Glavni mehanizem vplivanja vodje na sledilce je torej pozitiven zgled lastnih psiholoških stanj in vedenj. Samozavest, visok moralni standard, reševanje problemov, predanost, upanje, optimizem in žrtvovanje se prepletajo skozi organizacijske ravni in vplivajo na razvoj avtentičnosti drugih. Da bi sledilec, ki ima jasno podobo o sebi, posnemal vodjo in se z njim poistovetil, je potrebna velika mera prepletanja njunih vrednot. Sledilec s slabšim razumevanjem sebe bo vrednote vodje preprosto vzel za svoje in razvil bolj odvisen odnos z njim. Avtentični vodja bo zato poskrbel, da bo tak sledilec pri sebi razvil samozavedanje s spodbujanjem njegovega lastnega raziskovanja, da bo njegove prevzete vrednote in odvisnost nadomestil z večjo avtonomijo in spoznanjem ter sprejetjem skupnih kolektivnih vrednot in poslanstva. Avtentični vodja opolnomoči sledilce, da se zaradi skupnih vrednot lahko odločajo sami, in s tem ugotovi potrebam po avtonomiji, sposobnosti in pripadnosti (Gardner et al., 2005). Če spomnim, so to višji cilji posameznika, ki krepijo namenskost in pomenskost njegovega delovanja, zato sklepam, da s tem močno vpliva na njegovo motivacijo, zaupanje in druge pozitivne učinke omenjenih dveh mehanizmov. Z razvijanjem avtentičnega vodenja v organizaciji se razvijajo tudi vsi elementi psihološkega kapitala. Na Sliki 7 vidimo, kako sta POV in PsyCap pogoj za avtentično vodenje, AV pa na njiju tudi učinkuje in ju razvija.

Slika 7: Pozitivno organizacijsko vodenje, PsyCap in avtentično vodenje: medsebojni vplivi



Povzeto in prirejeno po F. Luthans, & B. J. Avolio, *The „Point“ of positive organizational behavior. Journal of Organizational Behavior, 2009.*

Z razvojem vprašalnika avtentičnega vodenja (angl. *Authentic Leadership Questionnaire*, v nadaljevanju ALQ) raziskovalci teorijo dodatno potrdijo, izpopolnijo definicijo in predstavijo nekaj uporabnih napotkov za prakso (Walumbwa et al., 2008). ALQ predstavlja orodje za merjenje konstrukta razvoja AV višje ravni, ki ga sestavljajo samozavedanje, relacijska transparentnost, ponotranjen moralni vidik in uravnoteženo procesiranje. Začetno definicijo (Luthans & Avolio, 2003) so spremenili, da upošteva kritike in razvoj teorije. Njihova **izpopolnjena definicija** avtentično vodenje definira kot »vzorec vedenj vodij, ki temelji na in spodbuja pozitivne psihološke sposobnosti in pozitivno etično klimo, da bi dosegli boljše samozavedanje, bolj uravnoteženo procesiranje informacij, boljši ponotranjen moralni vidik ter boljšo relacijsko transparentnost z namenom, da bi v sledilcih spodbudili pozitiven osebni razvoj«. Predpostavljajo, da je avtentični vodja visokega moralnega

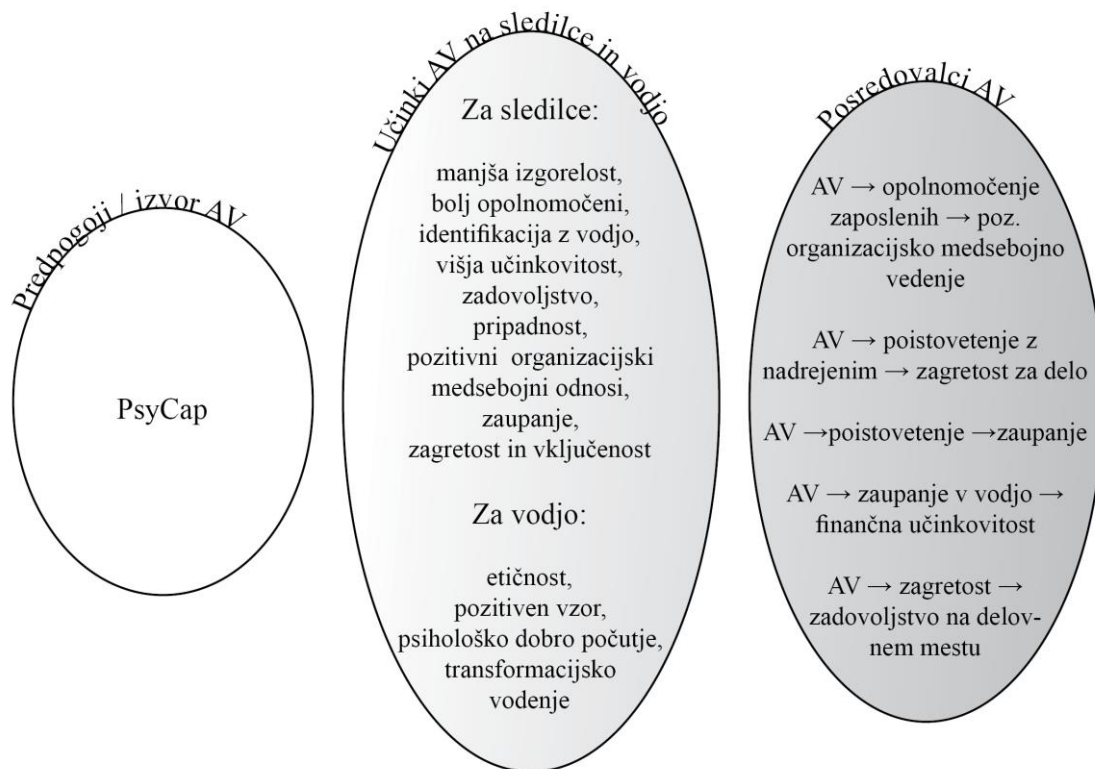
značaja, ki prispeva k zavedanju etičnih odgovornosti, ki pripadajo vlogi vodenja. **Samozavedanje** pomeni, da posameznik razume, kako stvarjem snuje pomen in kako ta proces vpliva na to, kako sebe dojema skozi čas. Razume svoje prednosti in slabosti, ker je sposoben vpogleda vase in izpostavljanja drugim. Razume tudi svoj vpliv na druge (Kernis, 2003). **Relacijska transparentnost** pomeni, da se nekdo drugim predstavlja takega, kot je (in ne umetno in lažno). Tako vedenje z odkritim deljenjem informacij ter izražanjem pristnih in resničnih misli ter čustev spodbuja zaupanje (Kernis, 2003). Avtentični vodje **uravnoreženo procesirajo informacije**, tako da pred svojimi odločitvami objektivno analizirajo vse adekvatne podatke in upoštevajo tudi druge vidike (Gardner et al., 2005). In nazadnje, **ponotranjen moralni vidik** pomeni obliko samoregulacije, ki temelji na lastnih visokih moralnih standardih in vrednotah ter služi moralni držbi proti socialnim in drugim pritiskom, ki niso v skladu z moralo in vrednotami (Avolio & Gardner, 2005; Gardner et al., 2005). Avtentični vodje razumejo svojo vlogo, da služijo drugim, da bi bili uspešnejši na način, da delujejo v skladu s svojimi vrednotami in prepričanji ter tako pridobijo spoštovanje in zaupanje drugih (Walumbwa et al., 2008).

ALQ služi ocenjevanju in merjenju avtentičnega vodenja. Na podlagi štirih glavnih domen (samozavedanje, relacijska transparentnost, uravnoreženo procesiranje informacij in ponotranjen moralni vidik) so Walumbwa et al. (2008) razvili 16 elementov, po štiri, ki opisujejo posamezno domeno. Z raziskavo so potrdili, da so domene med seboj odvisne in da je AV konstrukt višje ravni in jih ni smiselno ocenjevati ločeno. Raziskavo so izvedli na treh celinah, da bi dokazali globalno uporabnost. Z ALQ so nato izvedli še raziskavo, ki bi potrdila do tedaj le teoretične predpostavke o pozitivnem vplivu AV na zadovoljstvo in učinkovitost na delovnem mestu. Ugotovili so, da je bila percepcija sledilcev o vodji kot avtentičnem pozitivno povezana z zadovoljstvom na delovnem mestu in merjeno uspešnostjo, in to ob upoštevanju pozitivnih vplivov organizacijske klime. ALQ ponuja strokovnjakom ravnanja z ljudmi pri delu potrjen zanesljiv instrument za merjenje prisotnosti avtentičnega vodenja in nastavke za njegov razvoj na podlagi predstavljenih njegovih ključnih elementov. Razvoj so utemeljili kot smiseln, saj predstavlja za podjetje pozitivne učinke v obliki zadovoljstva in učinkovitosti (Walumbwa et al., 2008).

2.1 Najnovejše teorije avtentičnega vodenja

V tem poglavju bom kratko in jedrnato nanizal najnovejša odkritja in smernice v razvoju teorije in prakse o AV. Tema je precej široka, razmeroma nova in se močno prepleta, zato bom premišljeno prikazal razpon tega koncepta, ki dobiva čedalje večjo težo tudi v praksi. Ker se moram omejiti, bo ta del najmanj koherenten, saj bom skakal s teme na temo, za katere menim, da imajo bistven pomen in prihodnost v avtentičnem vodenju, in jih jedrnato predstavil. Na Sliki 8 predstavljam zbrane empirične ugotovitve raziskav do leta 2010.

Slika 8: Empirične ugotovitve o avtentičnem vodenju v raziskavah do leta 2010



Povzeto in prirejeno po W. L. Gardner, C. C. Cogliser, K. M. Davis, & M. P. Dickens, *Authentic leadership: A review of the literature and research agenda*, 2011.

Zaradi vse večjega števila neetičnih primerov poslovanja v svetu je zadnje desetletje med akademiki, strokovnjaki in praktiki zaznati močan interes za AV in pozitivni psihološki kapital. Definicije se spreminjajo, dopolnjujejo, sam koncept se skozi raziskave in testiranja hitro širi. Pojavljajo se nove metode in okolja, v katerih se AV implementira in meri. Narašča delež publikacij, ki temelji na empiričnih in praktičnih pristopih in implikacijah. Velika večina avtorjev je Američanov, ki izhajajo iz akademskega sveta področja managementa. V publikacijah od začetkov teorije AV do leta 2010 sta več kot dve tretjini publikacij predstavljali dopolnitev in razširitev koncepta. Najpogostejša strategija raziskovanja je anketiranje in opazovanje, z leti pa se povečuje delež kvantitativnih metod raziskovanja. Pri razvoju merjenja je najopaznejša publikacija raziskovalcev Walumbwe et al. (2008), saj večina idej in modelov merjenja temelji na njihovem delu o ALQ (povzeto po Gardner, Cogliser, Davis, & Dickens, 2011).

2.1.1 Avtentično vodenje in pozitivnost

Avtentično vodenje se močno osredotoča na raziskovanje psihološkega kapitala. Vsebovanje visokega psihološkega kapitala pomeni, da je nekdo pozitiven. Pozitivne osebe so bolj

dovzetne za organizacijske spremembe zaradi agentskih vlog upanja, optimizma, samozavesti in prožnosti, ki vplivajo na uspešnost in učinkovitost. Vsebovanje visokega psihološkega kapitala vodij pozitivno vpliva na raven psihološkega kapitala sledilcev. Raziskave kažejo, da obstaja pozitivna povezava med pozitivnostjo vodje in pozitivnostjo njegovih sledilcev ter negativna povezava med kompleksnostjo nalog in pozitivnostjo sledilcev. V raziskavi so inženirji, ki so pokazali višji PsyCap, podali boljše rešitve na kompleksne probleme. Kompleksnost reševanja izzivov sicer negativno vpliva na motivacijo in uspešnost reševanja problemov zaposlenih, zato je za vodje pomembno, da se zavedajo vplivov okolja, v katerem delujejo. Za vodje je pomembno, da razvijajo svoj psihološki kapital, saj evidentno pozitivne vodje obkrožajo pozitivni zaposleni, ker je pozitivnost nalezljiva po organizaciji. Pomembno je, da vodja ne le govori in piše o pozitivnosti, ampak se pozitivno predvsem vede pri vsakodnevnih izzivih nalogah (Avey et al., 2011).

Pojavljajo se nove raziskave o vplivih pozitivne psihologije na dobro počutje. Za dvigovanje ravni pozitivnosti so raziskovalci proučili učinkovitost v dveh posegih (»najboljša verzija sebe«, angl. *Best Possible Self*, v nadaljevanju BPS, in »tri dobre stvari«, angl. *Three Good Things*, v nadaljevanju TGT) v povezavi z mentalno zmožnostjo predstave. Mentalna sposobnost predstave (angl. *Mental Imagery Ability*, v nadaljevanju MIA) pomeni, da si je posameznik sposoben predstavljati določene mentalne slike, kot da so resnične. Posamezniki v skupinah, ki so v raziskavi bili deležni metod TGT in BPS, so pokazali pri merjenju po posegih višjo raven dobrega počutja v primerjavi z meritvami pred posegom in v primerjavi s kontrolno skupino. Ugotovili so tudi, da so posamezniki, ki kažejo več motivacije in volje, dosegli boljše dobro počutje na delovnem mestu, enako velja za posameznike z višjo sposobnostjo MIA. Predstava treh dobrih stvari vsak dan in svoje najboljše verzije pri posameznikih z dobro sposobnostjo mentalne predstave pozitivno vpliva na posameznikovo pozitivnost in dobro počutje, moč volje in motivacije pa je pri tem zelo pomembna (Oudou & Vella-Brodrick, 2013).

Tudi pri merjenju PsyCap prihaja do novih implikacij. Nemški raziskovalci (Lorenz, Beer, Pütz, & Heinitz, 2016) so ob predpostavki, da je orodje za merjenje PCQ (Luthans et al., 2006) dobro uveljavljen standard, razvili na njegovi podlagi CPC-12 (angl. *Compound Psychological Capital Scale - 12*). Ker je PCQ zelo namenski in osredotočen na delovno mesto in organizacijsko okolje, so razvili splošno merilo, s katerim merimo psihološki kapital posameznikov splošno in neodvisno od konteksta. Vprašalnik je sestavljen tako, da ima vsak konstrukt (upanje, prožnost, samozavest in optimizem) enakovredno težo. Vsakemu konstruktju so dodelili tri elemente, s katerimi merijo njegovo vrednost. Njegova uporabnost pa je predvsem v tem, da z njim merimo PsyCap na različnih področjih (npr. športa, izobraževanja in drugih), ki se ne nanašajo nujno na delovno mesto. Našo pozitivnost na splošno, torej tudi na drugih področjih, prinesemo na delovno mesto in z njo vplivamo na pozitivnost drugih okoli nas (Avey et al., 2011), zato sklepam, da je pozitivnost pomembna vsesplošno, in ne le na delovnem mestu.

Da je razvoj pozitivnega kapitala pomemben tudi na višji organizacijski ravni, pa ugotavljajo raziskovalke (Dawkins, Martin, Scott, & Sanderson, 2015), ki so razvile pet oblik psihološkega kapitala na ravni skupine in organizacije tako, da oblikujejo teoretično podlago že opravljenim empiričnim poskusom raziskovanja PsyCap na ravni skupin. Pozitivni psihološki kapital skupine pomeni skupno pozitivno presojo okoliščin in pogojev za uspeh. Kritični element je torej predvsem deljenje vrednot članov skupine in temelji na socialnem procesu naležljivosti med njimi in komunikaciji. Ugotovitve trdijo, da na primer velikost in raznolikost skupin vplivata na PsyCap skupine. Predstavijo več vidikov PsyCap skupine, saj ga razumemo kot seštevek individualnih sposobnosti ali pa asimilacijo in usklajenost med njimi (za podrobnosti glej Dawkins et al., 2015).

Če na kratko povzamem, PsyCap ohranja osrednje mesto v avtentičnem vodenju. PsyCap razumevamo čedalje širše in na različnih področjih tudi zunaj organizacijskega okolja. Pozitivnost je naležljiva in pozitiven posameznik na splošno pozitivnost vnaša v organizacijsko okolje in širi po njem. Veča se tudi število posegov za dvigovanje psihološkega kapitala, saj nam širši pogled zunaj konteksta delovnega mesta omogoča implementacijo orodij z drugih področij (npr. kliničnega okolja), kot sta tehniki TGT in BPS.

2.1.2 Avtentično vodenje in zaupanje

Zaupanje ima pomembno vlogo, zato sem njegovemu razumevanju v AV posvetil že svoje poglavje. Zaupanje v avtentičnem vodenju razumem kot olje v motorju, brez katerega ne more delovati. Tudi v najnovejši literaturi najdemo veliko na temo zaupanja v kontekstu avtentičnega vodenja, saj je zaznavanje vodje kot nekoga, ki mu zaupamo, nujno za obvladovanje izzivov sodobnega okolja. Razvoj zaupanja zaposlenih je še posebej pomemben, ker je zaradi velikega števila neetičnih zlorab zaupanja to precej omajano. Managerji s svojimi nemoralnimi dejanji egoistično bogatijo svoja lastna premoženja na račun zaposlenih in državljanov. Zato potrebujemo moralne in etične vodje, ki gojijo zaupanje zaposlenih, jih opolnomočijo in skupaj stremijo za cilji, ki imajo zanje smisel.

Zaupanje v vodjo je sredstvo, ki izboljša produktivnost, zadovoljstvo, predanost in povezanost. Norman, Avolio in Luthans (2010) menijo, da je **vloga pozitivnosti in transparentnosti** pri dojemanju vodje kot zaupanja vrednega velika. Kot prej omenjeno, pozitivnost vodje pomeni, da ima visok psihološki kapital. Ta omogoča pogoje, da so sledilci pripravljeni biti ranljivi, ker domnevajo, da ima vodja v odnosu z njimi pozitivne in neškodljive namene. K temu pripomorejo njegova zanesljivost, kompetence in integriteta. Avtorji ugotavljajo, da ima tudi transparentnost (kot eden glavnih elementov avtentičnega vodenja) izredno pomemben vpliv na percepcijo zaupanja. Odprta komunikacija o nalogah ter objektivno izražanje pozitivnih in negativnih kritik sta pozitivno povezana z boljšim odnosom med vodjo in sledilci ter posledično motivacijo, pozitivnim medsebojnim organizacijskim odnosom, razumevanjem vlog posameznikov in zadovoljstvom na

delovnem mestu. Transparentnost pomeni tudi usklajenost med besedami in dejanji, zato je pri percepciji zaupanja zaposlenih pomembno, da se vodja vede odkrito in na podlagi jasno izraženih vrednot. S poenotenjem skupnih vrednot se zaupanje razvija. Pomembno so ugotovili še, da pozitivnost, ki čustveno vpliva na percepcijo zaupanja, vpliva močneje kot transparentnost, ki jo posameznik zaznava kognitivno. To je pomembno zato, ker poudarja pomembnost morale vodje, da ne zlorablja zaupanja zaposlenih z neiskrenim in neavtentičnim prikazovanjem sebe kot pozitivne osebe, ki ima za bregom neetične namene. Zaupanje ter s tem transparentnost in pozitivnost so ključni pri sicer negativnih dogodkih, kot je na primer odpuščanje. Avtentični vodje, ki pomen zaupanja razumejo, jasno in objektivno podajajo relevantne informacije in ob tem izražajo upanje, optimizem, samozavest in v zaposlenih pomagajo spodbuditi prožnost (Norman et al., 2010).

Agote et al. (2016) dodajajo, da sta avtentično vodenje in zaupanje povezani tudi s **čustvi** zaposlenih v procesih organizacijskih sprememb. Organizacijske spremembe so praktično že stalnica in so čedalje bolj pogoste ter kompleksne. Zaupanje, pozitivna čustva in avtentično vodenje so pomembni elementi pri uspešnosti organizacijske spremembe. Avtorji ugotavljajo, da je avtentično vodenje neposredno pozitivno povezano z doživljanjem pozitivnih čustev na delovnem mestu. Dodajajo tudi, da je zaupanje posrednik, ki blaži doživljanje negativnih občutkov ob neželenih dogodkih (op. neposredna povezava med zaupanjem in doživljanjem pozitivnih čustev sicer ni bila močna). Povzemajo, da avtentično vodenje gradi zaupanje, ki je osrednjega pomena v učinkovitosti vodenja. Zato je pomembno, da ohranjajo pošteno in moralno držo pri sprejemanju odločitev. Najmočnejši vpliv na doživljanje pozitivnih izkušenj tako predstavlja **ponotranjen moralni vidik**. Vodenje na podlagi vrednot (angl. *value based leadership*) in moralni vidik v AV močneje povežeta vodenje in pozitivna čustva kot drugi stili vodenja.

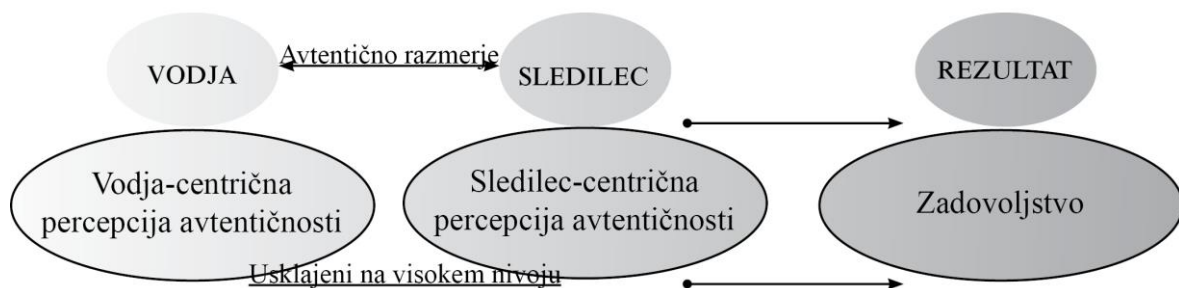
2.1.3 Percepcija avtentičnega vodenja

Veliko zanimanja raziskovalci namenijo tudi dožemanju avtentičnosti in samega avtentičnega vodenja. Razlikujejo med tem, kako zaznava in se ocenjuje vodja sam ter kako ga ocenjujejo njegovi sledilci. Zaznava vodenja kot avtentičnega vpliva na zadovoljstvo, zaupanje in zagnanost zaposlenih.

Černe, Dimovski, Marič, Penger in Škerlavaj (2014) ugotavljajo povezanost lastne percepcije vodje kot avtentičnega s sledilčevo percepcijo njegove avtentičnosti. Razlikujejo torej med merjenjem **vodja-centrične in sledilec-centrične percepcije avtentičnosti** vodje in njunim vplivom na **zadovoljstvo**. Dodajajo, da je za širše razumevanje vpliva avtentičnosti smiselno proučiti oba vidika. Izhajajo iz literature, v kateri obstajata dva pola: prvi, ki zagovarja, da avtentičnost izhaja iz vodje samega in njegovih dejanj (način, kako deluje), in drugi, ki pravi, da je zaradi razmernostne lastnosti avtentičnost lahko razumljena le s strani sledilcev. Podrobneje se dotaknejo štirih elementov avtentičnega vodenja in na

podlagi teorij sklenejo, da je samozavedanje vodje težko dojemljivo s strani sledilcev, medtem ko dojetje moralnega vidika, transparentnosti in uravnoveženega procesiranja vodje sloni na percepciji obeh. Percepcija vodje je pomembna, ker vpliva na percepcijo sledilcev, ki vodi k zadovoljstvu na delovnem mestu, zato povzamejo ugotovitev, da če organizacija želi doseči optimalni učinek na zadovoljstvo, je pomembno, da tako vodja kot sledilci dojemajo avtentično vodenje na visoki ravni. Vodja-centrična percepcija sicer nima neposrednega vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, zato predlagajo, naj podjetja vlagajo predvsem v odprto, transparentno in zaupanja polno razmerje, in ne le v razvoj vodje, ki sicer mora biti dober zgled za prestale (Černe et al., 2014). Opisano je grafično prikazano na Sliki 9.

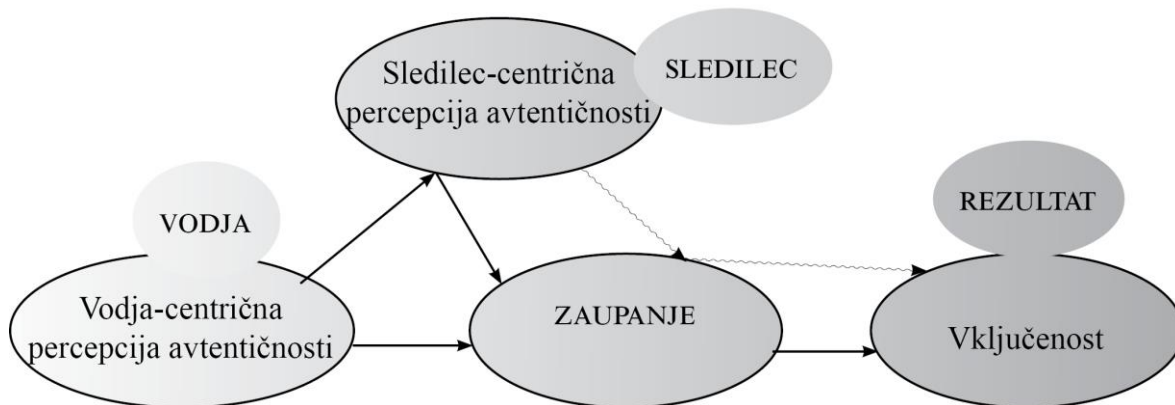
Slika 9: Vodja-centrična in sledilec-centrična percepcija avtentičnega vodenja in vpliv na zadovoljstvo



Povzeto in prirajeno po M. Černe, V. Dimovski, M. Marič, S. Penger, & M. Škerlavaj, Congruence of leader self-perceptions and follower perceptions of authentic leadership: Understanding what authentic leadership is and how it enhances employees' job satisfaction, 2014.

Avtorja Hsieh in Wang (2015) sta v enačbo dodala še **zaupanje** in **vklučenost**. Proučila sta vpliv AV na zaupanje in vključenost na podlagi percepcije vodje in sledilcev. Ugotovila sta, da zaupanje zaposlenih močno posreduje med vodja-centrično percepcijo avtentičnega vodenja in tem, kako močno se delavci posvetijo svojemu delu. Ugotovila sta še, da sledilec-centrična percepcija posreduje med vodja-centrično percepcijo in zaupanjem. Če je vodja avtentični, mu bodo zaposleni zaupali in se bolj posvetili delu. Podobno kot Černe in kolegi (Černe et al., 2014) pa ugotavljata, da sta percepciji med seboj močno povezani in obe nujni za učinkovito avtentično vodenje. Vpliv vodja-centrične percepcije na vključenost zaposlenih je odvisen od zaupanja. Vodja, ki verjame, da izkazuje avtentičnost, bo požel več zaupanja in posledično vodil zaposlene, da se bodo bolj posvetili svojemu delu. Na Sliki 10 je grafično prikazana opisana teorija.

Slika 10: Vpliv zaupanja med vodja-centrično in sledilec-centrično percepcijo na vključenost sledilcev



Povzeto in prirejeno po C. C. Hsieh, & D. S. Wang, *Does supervisor-perceived authentic leadership influence employee work engagement through employee-perceived authentic leadership and employee trust?*, 2015.

Zaupanje sicer nima močnega posredovalnega vpliva med sledilčevo percepcijo in njegovo vključenostjo v delo. Je pa za zaposlene pomembno, da dojemajo vodenje kot avtentično, saj je zaupanje pomembno za avtentično razmerje med vodjo in sledilci. Potrjujeta torej ugotovitve Černeta in kolegov, da sicer je pomembno, da se vodje dojemajo kot avtentični, vendar je prav tako pomembno, da sledilci vidijo to avtentičnost in si jo kot tako interpretirajo. Tako vodji zaupajo in mu sledijo, to pa pripelje do njihove vključenosti (Hsieh & Wang, 2015).

Dodatno razlago sledilčeve percepcije avtentičnosti vodje dajo s svojim delom tudi Steffens, Mols, Haslam in Okimoto (2016). Na podlagi teorij o avtentičnem vodenju in **samokategoriziranju** (osebna identiteta – »jaz« in socialna identiteta – »mi«) s pomočjo dveh raziskav ugotovijo, da sledilci dojemajo vodje kot bolj avtentične, če kažejo skupni interes. Takemu vodji rajši sledijo kot pa tistemu, ki zasleduje lastne interese. Povzemajo, da je percepcija avtentičnega vodenja odvisna od tega, ali vodje zasledujejo skupne interese. Samokategorizirana skupna identiteta zaposlenih, ki si jo delijo z vodjo, narekuje občutke o tem, »kdo smo« in »za čim stremimo«. Poleg lastnih vrednot vodje, ki sicer odsevajo njegovo avtentičnost, dojemajo tudi njegovo skupinsko identiteto in se zato lahko z njim poistovetijo. Da bi vodja prepričal svoje sledilce, da mu sledijo, je torej nujno, da jasno izkazuje poštene in skupne interese ter vpliva na učinkovitost avtentičnega vodenja (Steffens et al., 2016). Čeprav je v večini literature raziskan predvsem vpliv avtentičnega vodenja na sledilce in zelene končne učinke organizacije, pa avtentično vodenje pozitivno vpliva tudi na dobro počutje samega vodje (Weiss, Razinskas, Backmann, & Hoegl, 2017). AV pozitivno vpliva na zmanjševanje stresa in njegovo predanost delu. Značilno je, da na avtentične vpliva pozitivno, če imajo veliko interakcij s svojimi sledilci, medtem ko za neavtentične vodje bolj ustreza okolje z manj interakcijami.

2.1.4 Multidisciplinarnost in obsežnost avtentičnega vodenja

Razvoj AV je res obsežen in čedalje bolj multidisciplinaren. Njegovo teorijo raziskovalci aplicirajo na različna področja in okolja ter raziskujejo povezavo z različnimi konstrukti.

Eid, Mearns, Larsson, Laberg in Johnsen (2012) na primer raziskujejo vpliv AV na varnost v zahtevnih delovnih okoljih in ugotovijo, da s transparentnostjo in pozitivnostjo vplivamo nanjo. Pozitivni kapital zaposlenih ugodno vpliva na predanost in vključenost delavcev k ustvarjanju kulture varnosti na delovnem mestu. Nadalje Olaniyan in Hystad (2016) ugotavljata, da v delovnih okoljih, v katerih je veliko fluktuacije (delo na ladjah), AV pozitivno vpliva na zadovoljstvo in zmanjša namen zapustiti službo. Načela AV in PsyCap naj bi zato upoštevali že pri zaposlovanju in iskanju kadra. AV se vključuje tudi v sam izobraževalni proces šolanja vodij. Kiersch in Peters (2017) predlagata, da v proces izobraževanja vključimo enajst kompetenc (samozavedanje, uravnoteženo procesiranje, ponižnost, pogum, avtentičnost, avtentično razumsko naklonjenost, opolnomočenje, odgovornost, skromnost, medsebojno sprejemanje in skrb). Učenje pa naj bi temeljilo na izkustvih, dejanjih, razmisleku in mišljenju z namenom etičnega ravnanja prihodnjih vodij. Vpliv AV so raziskovali tudi v lokalnih samoupravnih institucijah (Marič, Miglič, & Jordan, 2017).

Poleg različnih področij in okolij, v katera vstopa teorija avtentičnega vodenja, v njegov razvoj vstopajo tudi moderne znanosti, kot je nevroznanost. Nevroznanost dobiva zagon v znanosti vodenja in organizacije, saj poda temeljitejše razumevanje, kako možgani vplivajo na karakter, osebnost in vedenje. S pomočjo tehnologij nevroznanosti lahko identificiramo nevrološki izvor psihološkega kapitala in nam tako pomaga pri razvoju inovativnih načinov (posegov) za njegov razvoj. Nevroznanost pojasnjuje, da je strukturo možganov mogoče spreminjati. S tehniko »neurofeedback« ali nevrotterapijo izvajamo vaje za možgane podobno, kot na fitnesu treniramo naše mišice. Začetne raziskave kažejo, da posameznikovi možgani z visokim PsyCap kažejo drugačne vzorce delovanja kot pri posameznikih z nerazvitim PsyCap. Prispevek nevroznanosti za organizacije je torej v tem, da lahko natančneje merijo PsyCap vodij, identificirajo nevrološke omejitve PsyCap in ga nato razvijejo s pomočjo tehnike »neurofeedback« in coachinga ob visoki motivacijski klimi. Nevroznanost poudarja tudi pomen meditacije kot pomemben del posameznikovega dobrega počutja (Peterson, Balthazard, Waldman, & Thatcher, 2008; Lee, Senior, & Butler, 2012).

2.2 Čuječnost in meditacija

Profesionalni atleti in vrhunski poslovneži že uporabljajo tehniko »neurofeedback« in coachinga z namenom treniranja možganov, da so zbrani v trenutku in prisotni, ko so s svojimi soigralci, sodelavci, strankami in partnerji. Nevroznanost nabira empirične dokaze, da meditacija vpliva na pozitivnost. Stimulira dele možganov, denimo prefrontalno

možgansko skorjo, ki je povezana s pozitivnimi karakteristikami, kot sta optimizem in prožnost, ter s kognitivnimi funkcijami, kot sta odločanje in planiranje (Peterson et al., 2008).

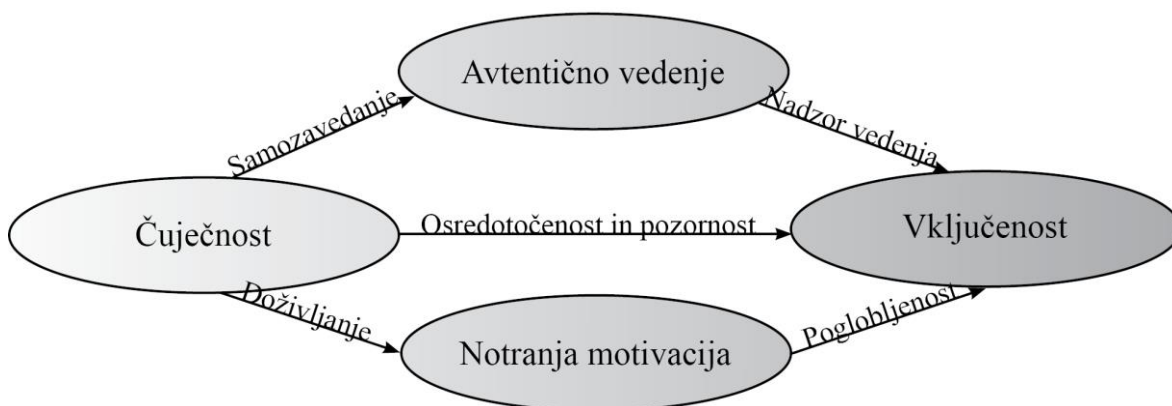
Čuječnost je tehnika meditacije, ki ji raziskovalci posvečajo čedalje več pozornosti. Z meritvami njenega vpliva na pozornost, zbranost, osredotočenost in različne kognitivne procese želijo raziskati in potrditi pozitiven vpliv treniranja čuječnosti (Chiesa, Calati, & Serretti, 2011). Izvorno iz budističnih praks dobiva svoj prostor v kliničnih okoljih v obliki tehnik, kot sta čuječnost za zmanjšanje stresa (angl. *Mindfulness Based Stress Reduction – MBDS*) in čuječnost za kognitivno terapijo (angl. *Mindfulness Based Cognitive Therapy – MBCT*). Čeprav so še skromne, raziskave v kliničnem okolju čedalje bolj kažejo, da izvajanje teh tehnik znižuje krvni tlak, pomaga pri odvisnostih, depresiji in anksioznosti. Pozitivno vpliva na kognitivne sposobnosti, kot sta spomin (še posebej delovni spomin) in pozornost. Pri definiranju čuječnosti sta pomembni dve stvari, vendar za zdaj prihaja še do razhajanj med raziskovalci o njeni definiciji. Pogosto se govori o čuječnosti kot **mentalnem stanju**, saj gre za stanje »prisotnega uma«, ki zajema jasno zavedanje posameznikovih misli, občutkov, čustev, dejanj in okoliščin, takih kot so v danem trenutku. Druga komponenta pa predstavlja čuječnost kot **odnos**, s katerim posameznik ne obsoja in odprto sprejema trenutno izkušnjo. Nekateri jo opisujejo tudi kot **lastnost**, ki izhaja iz genetskih predispozicij, okoliščin in treninga (Brown & Ryan, 2003). Prakticiranje čuječnosti je rezultat obdržane osredotočene pozornosti. Ko to obvladamo, lahko pozornost preusmerjamo tako, da obvladamo beganje pozornosti in da imamo misli prisotne v trenutku.

Lutz, Slagter, Dunne in Davidson (2008) predstavijo štiri elemente meditacije osredotočene pozornosti (čuječnosti). Prvi je **sposobnost ohranjanja pozornosti** na izbran objekt, drugi element je sposobnost, da ujamemo pozornost, če nam uide (**sposobnost nadziranja**). Tretji element je **sposobnost izbire pozornosti**, da odstranimo motilce iz okolice, in četrti **sposobnost urnega usmerjanja osredotočenosti** pozornosti med zelenimi objekti. Z razvijanjem osredotočene pozornosti (angl. *focused attention*) sposobnost nadzora pozornosti postane glavna točka, ki v nas spodbudi stanje čuječnosti, katerega končna oblika pomeni, da postopoma zmanjšujemo osredotočenost na izrecno določen objekt in sočasno nadziramo celotno trenutno doživljanje. Pozornosti odstranimo osredotočenost (na karkoli) in smo preprosto pozorni in prisotni v danem trenutku (Chiesa et al., 2011).

Čuječnost ugodno vpliva na različne elemente dobrega počutja, kot sta doživljanje pozitivnih čustev, biti kos izzivom in namenskosti v življenju. Vendar pa je dokaj malo raziskan vpliv čuječnosti na delovnem mestu. Avtorji Leroy, Anseel, Dimitrova in Sels, (2013) so raziskali vpliv in povezavo čuječnosti in avtentičnosti z vključenostjo zaposlenih na delovnem mestu. Raziskali so, ali je čuječnost povezana z višjo vključenostjo in kakšno vlogo ima pri tem avtentično vedenje zaposlenih. **Avtentično vedenje** vsebuje to, da se zavedamo sebe in da nadziramo svoje vedenje v skladu s sabo (Avolio & Gardner, 2005). Čuječnost vpliva na

vklučenost zaposlenih na dva načina. Prvi je neposredni, in sicer, da naredi ljudi bolj osredotočene in pozorne, drugi pa posredni tako, da spodbudi posameznikovo (samo)zavedanje in s tem avtentično vedenje (Brown & Ryan, 2003). Na Sliki 11 povzemam njune ugotovitve.

Slika 11: Vpliv čuječnosti na avtentično vedenje, motivacijo in vključenost



Povzeto in prirejeno po K. W. Brown & R. M. Ryan, *The benefits of being present: Mindfulness and its role in psychological well-being*, 2003.

Brown in Ryan (2003) dodajata, da pozornost na določene aktivnosti izboljšuje kakovost doživljanja tako, da dvigne **notranjo motivacijo** in posamezniki postanejo poglobljeni podobno kot pri stanju zanosa. Vključeni zaposleni so opisani kot popolnoma poglobljeni v aktivnosti (Rich, Lepine, & Crawford, 2010), saj čuječnost krepi doživljanje poglobljenosti in pozornosti (Leroy et al., 2013). Leroy s kolegi torej prispeva k umeščanju čuječnosti v delovno okolje tako, da razširi njen pozitiven vpliv na vključenost zaposlenih v kontekstu njihovega avtentičnega vedenja, ker zavedno, s pozornostjo in poglobljenostjo dosežejo stabilnejše dobro počutje na delovnem mestu.

Raziskave pokažejo, da je čuječnost notranji vir, ki krepi koristno psihološko delovanje in posledično dobro počutje vodje in zaposlenih (Roche, Haar, & Luthans, 2014; Brown & Ryan, 2003). S pomočjo merjenja čuječnosti (angl. *Mindfulness Awareness and Attention Scale*, v nadaljevanju MAAS) so študije pokazale, da ima prakticiranje te prave vzhodne tehnike meditacije veliko pozitivnih učinkov na psihološko stanje človeka (manjši stres, prožnost, čustvena jasnost in podobno). Roche et al. (2014) so koristi čuječnosti raziskali v povezavi z dobrim počutjem vodje, v kontekstu stresnega delovnega okolja, v katerem deluje. Raziskali in predlagali so, da bo vodja z izvajanjem opisane tehnike zmanjšal anksioznost, depresivnost in negativne občutke, ki jih stresno okolje vsakodnevno povzroča, in bo zato manj čustveno izčrpan. Prav tako bo zmanjšal njegov cinizem, ker se bo zaradi razvite sposobnosti samonadzora znal psihično oddaljiti od dogodkov iz okolice. V tem procesu ima pomembno vlogo njegov **psihološki kapital**. Elementi PsyCap temeljijo na pozitivni mentalni samoregulaciji ter pozitivnem ocenjevanju okoliščin in možnosti za

uspeh, ki temelji na trudu in vztrajnosti (Luthans et al., 2007). Čuječnost je kot radar v ozadju, ki pomaga spodbuditi vodjo, da unovči svoj psihološki kapital, in ga oddalji od dogodkov na zdravo razdaljo, s katere objektivno in premišljeno izbira svoje odločitve in vedenja, ki izražajo upanje, optimizem, samozavest in prožnost. Čuječnost torej spodbuja PsyCap, ki služi njegovemu dobremu počutju. Ali drugače rečeno, PsyCap posreduje med čuječnostjo in pozitivnimi učinki (dobro počutje, manjša anksioznost in čustvena izčrpanost, obvladovanje stresa in podobno) (Roche et al., 2014), kar je grafično prikazano na Sliki 12.

Slika 12: Vpliv čuječnosti na PsyCap



Povzeto in prirejeno po M. Roche, J. M. Haar, & F. Luthans, *The role of mindfulness and psychological capital on the well-being of leaders*, 2014.

Sposobnosti vodje imajo ključno vlogo pri AV, avtorji (Cooper, Scandura, & Schriesheim, 2005; De Vries & Korotov, 2007) pa ugotavljajo, da bi bili posegi treningov avtentičnega vodenja učinkovitejši, če bi poleg praktičnega dela trening vseboval tudi prostor za povratne informacije in razmislek, trajal pa bi dalj časa ob podpori seminarjev, planiranih sprožitvenih dogodkov in individualnega coachinga. Baron (2016) opravi prvo longitudinalno študijo in predstavi, da razvoj čuječnosti, s katero ponotranjamo naša vedenja in odnose, pozitivno vpliva na programe razvoja avtentičnega vodenja. Razvoj vodenja Baron bazira na načelih **aktivnega učenja** (angl. *action learning*) in **čuječnosti**. Aktivno učenje je definirano kot »proces razmišljanja o delu in prepričanjih v podpornem in izzivalnem okolju svojih kolegov z namenom pridobivanja spoznanj in reševanja resničnih poslovnih in socialnih problemov v realnem času« (Dilworth & Willis, 2003). Bistveni elementi akcijskega učenja so ključni pri spreminjanju vedenja udeležencev programov in maksimiranja možnosti za trajajoč učinek. S prehajanjem med prakso, ki vključuje zavedanje trenutnega doživljanja, ter premišljanjem, ki vsebuje uravnoteženo procesiranje, udeleženci razvijejo sposobnost lastnega opazovanja z namenom, da sproti nadzirajo in spreminjajo svoja vedenja in odnos. Dlje trajajoč program, vključevanje v resnične projekte, kjer se s predanostjo sprožijo posameznikovi problemi (s sprožitvenimi dogodki), in pogoste povratne informacije silijo udeleženca, da se stalno ozira vase. Razvija svojo čuječnost in s tem krepi razvoj AV (Baron, 2016).

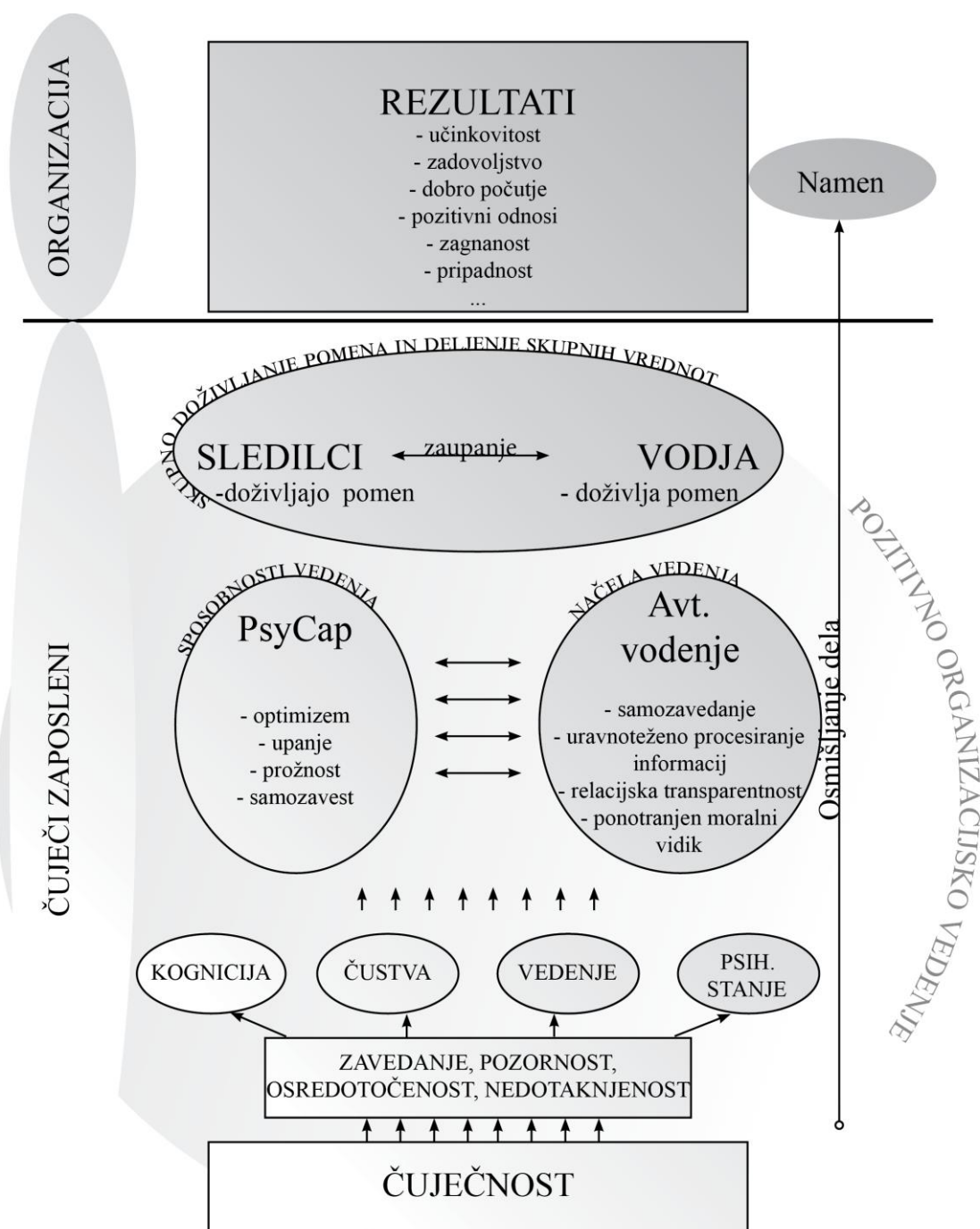
Raziskave torej pokažejo, da je čuječnost mogoče razvijati. Čuječi zaposleni veljajo za bolj prožne, tudi če niso v prisotnosti vodje in niso odvisni od njegove motivacije (Kroon, van Woerkom, & Menting, 2017). Znanje o čuječnosti kot trenutno osredotočeni pozornosti in zavesti (Brown & Ryan, 2003) se širi in čedalje bolj sidra v teorije razvoja vodenja in

organizacijskega vedenja, saj ima konkreten vpliv na delovanje posameznikov in skupin na delovnem mestu. Prakticiranje čuječnosti torej vpliva na pozornost, kognicijo, vedenja in psihološka stanja posameznika, ki jih zaznava, razume in nadzira zato, da doseže pozitivne učinke učinkovitosti, razmerij in dobrega počutja (Good et al., 2016).

3 KONCEPTUALNI TEORETIČNI MODEL: AVTENTIČNO VODENJE, PSIHOLOŠKI KAPITAL IN ČUJEČNOST

Čuječnost razumem kot temelj, iz katerega izhajajo elementi avtentičnega vodenja (samozavedanje, uravnoteženo procesiranje, ponotranjanje moralnega vidika in transparentnosti) in psihološkega kapitala (upanje, optimizem, samozavest in prožnost). Čuječnost torej z vplivom na čustva, kognicijo, vedenje in psihično stanje posameznikov pozitivno vpliva na dvig elementov psihološkega kapitala in avtentičnega vodenja. Osrednje, kar povezuje avtentično vodenje in psihološki kapital, je razmerje med sledilci in vodjo, ki temelji na skupnih vrednotah, katerih posledica so pozitivna psihološka stanja. Med vodjo in sledilci pa je prav zaradi deljenja vrednot visoka raven zaupanja, čustvena inteligenca in visok psihološki kapital pa jo vzdržujeta. Z deljenjem vrednot tako sledilci kot vodja na ravni posameznikov dosegajo višje cilje in doživljajo pomenskost svojega dela. Osmišljanje je tako proces, ki prek zavednega stanja posameznikov s pomočjo elementov pozitivnega psihološkega kapitala in avtentičnega vodenja vodi zaposlene k določenim skupnim ciljem. Ciljnost predstavlja doživljanje namenskosti dela in daje skupaj z doživljanjem pomena dela zaposlenim občutek, da ima opravljanje njihovega dela smisel in jih motivira k doseganju zastavljenih skupnih ciljev na ravni organizacije. Na podlagi predstavljene teorije bom omenjene koncepte umestil v konceptualni model ter na Sliki 13 vizualno predstavil razmerja in vplive med izbranimi koncepti.

Slika 13: Konceptualizacija teoretičnega modela magistrske naloge



4 MULTIMETODOLOŠKA RAZISKAVA: ANALIZA ELEMENTOV PREDSTAVLJENEGA KONCEPTA V IZBRANEM PODJETJU

V zadnjem delu bom z multimetodološkim pristopom raziskovanja teoretičnemu delu dodal analitično vrednost. V naslednjih poglavjih bom na kratko in jedrnatost predstavil izbrano podjetje, opisal metodologijo in izbrane tehnike ter pojasnil, kako sem zagotovil veljavnost

in zanesljivost raziskave. Nekoliko bolj obširno in globinsko se bom osredotočil na analitični in še posebno svetovalni del, saj menim, da je tu največja dodana vrednost dela. Zbrane podatke bom torej analiziral in na koncu predstavil konkretne predloge za podjetje, ki bodo temeljili na ugotovitvah iz teoretičnega dela in opravljenih analiz.

4.1 Predstavitev izbranega podjetja: Trije arhitekti, d. o. o.

Naj začnem s tem, zakaj sem podjetje izbral. Andreja Mercino, vodjo kreativnega biroja Trije arhitekti, d. o. o., ali kar Triije, s čimer se bolje identificirajo, dobro poznam. Ko se pogovarjava o poslovnem svetu, ga z veseljem poslušam, saj je človek, ki ima zelo odprto glavo in srce, predvsem pa neprecenljive izkušnje, ki mi jih je pripravljen deliti. Preberemo lahko veliko število člankov, katerih avtor je sam ali pa je v njih kot intervjuvanec (Mercina, 2017; Dešman, 2017). Skozi prebiranje člankov in vse najine pogovore sem zaznal, da ima drugačen pristop, tako pri dojemanju poslovanja kot samega vodenja njegovega podjetja. To me je namreč močno spominjalo na meni osebno zelo priljubljeno temo avtentičnega vodenja in vseh najnovejših praks in teorij o organizacijskem vedenju, ki jih rad prebiram. Odločil sem se, da najine pogovore dvignem na višjo raven in njega ter njegov biro povabim k sodelovanju pri nastajajočem delu.

Poleg pogovorov, ki jih imam z njim, je tudi v enem izmed aktualnejših intervjujev (Dešman, 2017) mogoče prebrati, da je biro Triije v fazi rasti, globalnega širjenja in močne reorganizacije, saj vzpostavljajo tako novo strukturo znotraj biroja kot novo globalno mrežo partnerstev. Arhitekturni biro je krizo preživel tako, da je svoje poslovanje razširil čez mejo po svetu, in sicer v Nemčijo, Pariz, Dubaj, Indijo, Savdsko Arabijo itd. Tudi v drugih člankih (Milek, 2017) je mogoče prepoznati močno prisotnost pripadnosti in skupnosti v njegovi ekipi. Vedno govori »mi«, »nas«, »nam« in redkokdaj le o sebi. Hkrati se močno zaveda svojih lastnih omejitev in predvsem svoje odgovornosti kot vodje. Vedno govori o svoji ekipi kot družini, ki je tesno povezana, o odprtosti in iskrenosti pa kot o nujnih vrednotah za sodelovanje. V biroju je mogoče čutiti prijetno klimo, kjer človek takoj razume, da v njem delujejo in živijo v skladu z vrednotami. Te vrednote, skupaj z vrhunsko strokovnostjo, uspešno zapakirajo tudi v svoje produkte, kot so oblikovanje zaporov na Dobu, Lagerfeldovih poslovalnic, mošeje v Indiji ter praktično kar »dobrodelnih socialnih projektov«, kot je obnova mosta na Soči, kjer so poleg strokovnjakov še posrednik med interesi različnih strani, da bi le dosegli, kar je moralno in smiselno. Andrej Mercina se v svojih kolumnah rad opredeli do neetičnih in nemoralnih dogodkov poslovnega in političnega sveta. Kot tretja generacija arhitektov v družini svoje delovanje v tem svetu, ki ga sprejme optimistično, a kritično, temelji na lastnih močnih vrednotah in načelih, ki jih odprto deli z ljudmi, ki ga obkrožajo. Biro, ki manifestira njegovo osebno poslanstvo, ima letni promet okoli tristo tisoč evrov (Gvin.com, b. l.) in trenutno sestavlja 10 ljudi v zelo vitko organizacijsko strukturo. Njihova vizija je, da ostane biro butičen, usmerjen globalno ter k željam strank in njihovem načinu življenja. Tako znotraj biroja kot v poslu je za biro

Triiii je osrednja točka vedno človek. Vse to so razlogi, zakaj sem se odločil, da vsa ta mnenja podkrepim z raziskavo, saj je v svojem bistvu tega magistrskega dela v ospredju prav človek, ki deluje v sodobnem organizacijskem okolju.

4.2 Načrtovanje raziskave in metodologija

V prvih treh teoretičnih poglavjih sem uporabil pojasnjevalno raziskovanje ter opisal in pojasnil koncepte avtentičnega vodenja, pozitivnega organizacijskega vedenja in dodatnih konceptov čuječnosti in osmišljanja dela. Pojasnjevalno raziskovanje je širše od opisovalnega, saj poleg opisa pojava pojasnjuje razmerja, strukturo in procese, predstavi njegovo naravo in razumevanje njegovega delovanja (Adams, Raeside, & Khan, 2014).

V prvem delu sem uporabil teoretično raziskovanje tako, da sem naredil temeljit pojasnjevalni pregled literature (angl. *exploratory literature review*). S selektivnim zbiranjem sekundarnih virov sem nato z induktivnim in deduktivnim stilom sklepanja na koncu podal svoj konceptualni model. V drugem, empiričnem delu pa sem uporabil multimetodološki pristop k raziskovanju ter uporabil kvalitativno in kvantitativno metodo raziskovanja. Kvalitativno raziskovanje je značilno za raziskovanje v družboslovnih znanostih in temelji na teoretičnih principih fenomenologije, hermenevtike in socialnega interakcionizma. Vsebuje nekvantitativne podatke, zbrane z namenom razumevanja in pojasnjevanja socialnih razmerij in doživljanj proučevanih subjektov. Kvantitativne raziskave temeljijo na kvantitativnih merjenjih in statističnih analizah. Empirično raziskovanje temelji na preverjanju realnih dejstev, medtem ko je teoretično raziskovanje bolj abstraktno in konceptualno analitično (Adams et al., 2014).

Skrbno sem upošteval vsa načela etičnega raziskovanja, tako da sem skrbno izbiral vire, poskrbel za ustrezno zaščito integritete subjektov in njihovo anonimnost. Nikakor si nisem podatkov izmišljeval in sem se brezpogojno držal načel resničnih dokazov. Pri analizi sem upošteval vse podatke in nisem izločeval ugotovitev, da bi vplival na končne sklepe, bil sem čim bolj nepristranski in objektivni (Adams et al., 2014). Upošteval sem tudi načela kritičnega pristopa in poskrbel, da sem odprto pristopal k branju in se zavedal svojega omejenega znanja (ki ga s tem delom pridobivam), se sproti spraševal o kvaliteti svojega dela ter bil konstruktiven s prepričljivimi sklepi, za katere sem poskrbel, da temeljijo resničnih dokazih (Quinton & Smallbone, 2006). V teoretičnem delu sem raziskoval popolnoma samostojno, navajal vse vire in se na splošno izogibal plagiarizma. Poskrbel sem tudi, da sem bil inovativen in raziskoval nekaj najnovejšega ali celo neraziskanega (Adams et al., 2014).

Pri analizi sem upošteval načela za analizo kvalitativnih podatkov tako, da sem iskal vzorce, odkrival odstopanja in deviacije ter primerjal s teorijo in ocenjeval skladnost z njo. Za kvalitativno analizo vprašalnikov sem uporabil osnovnejšo deskriptivno statistiko za

izračunavanje na primer povprečij in frekvenc za namene primerjav in sklepov (Adams et al., 2014).

4.2.1 Cilj, namen in raziskovalna vprašanja

Razlogi za raziskave v managementu se skrivajo v proučevanem problemu. Proučujemo jih z namenom, da odkrijemo nekaj novega ali pa da poglobimo in zberemo znanje o njem. Da bo imelo delo tudi praktično vrednost, upoštevam tudi razloge za raziskavo s praktičnega vidika. Raziskava ima namreč tudi v praktičnem smislu cilje, kot so na primer pridobitev ali ohranjanje dodane vrednosti za podjetje, reševanje organizacijskih problemov in zagotavljanje informacij za odločanje v prihodnosti (Adams et al., 2014). Raziskovanje znotraj specifičnega področja managementa je tako najučinkovitejši način za razvoj razumevanja proučevanega problema (Quinton & Smallbone, 2006).

Namen magistrskega dela je prikazati najnovejša spoznanja sodobne znanstvene teorije o pozitivnem organizacijskem vedenju in se z izbranimi elementi koncepta osredotočiti na njihovo vlogo v avtentičnem stilu vodenja ter koncepta povezati s pojmom čuječnosti in osmišljanja dela kot aktualno odkritima vplivoma na sodobno vodenje in organizacijsko vodenje. Po pregledu teorije je namen oblikovati koncept, ki zajema celotno magistrsko nalogo, na njegovi podlagi pa v empirično-raziskovalnem delu z multimetodološkim pristopom meriti in analizirati prisotnost izbranih konceptov v podjetju kreativnega biroja Triije.

Temeljni cilj magistrskega dela je s teoretičnim in multimetodološkim pristopom proučiti prisotnost pozitivnega organizacijskega vedenja v obliki psihološkega kapitala in avtentičnega vodenja v izbranem podjetju in ju razširiti s konceptoma čuječnosti in osmišljanja dela. V Tabeli 1 so predstavljeni pomožni cilji.

Tabela 1: Pomožni cilji magistrskega dela

Št.	Opis pomožnega cilja
1.	S pomočjo predvsem najnovejše tuje znanstvene literature, poročil in strokovnih člankov proučiti koncept pozitivnega organizacijskega vedenja.
2.	Smiselno povezati izbrane elemente psihološkega kapitala z avtentičnim vodenjem in predstaviti njegove najnovejše teorije.
3.	Predstaviti koncept osmišljanja dela in ga povezati s celoto.
4.	Predstaviti koncept čuječnosti in ga povezati s celoto.
5.	Narediti konceptualni model, ki zajema celotno predstavljeno teorijo.
6.	Z multimetodološkim raziskovalnim delom najprej meriti prisotnost izbranih konceptov (psihološkega kapitala, avtentičnega vodenja, čuječnosti in smisla v življenju) in nato analizirati ugotovitve.
7.	Na podlagi analiz pripraviti priporočila vodstvu izbranega podjetja.

Temeljna teza magistrskega dela pravi, da so v izbranem podjetju prisotni elementi avtentičnega vodenja in pozitivnega organizacijskega vedenja v obliki psihološkega kapitala. Čuječnost je temelj, iz katerega izhaja visoka vrednost psihološkega kapitala, osmišljanje dela je vodilo, ki vodi k rezultatom. Na podlagi proučevanja konstruktov in izdelanega koncepta ter temeljne teze si postavljam raziskovalna vprašanja, predstavljena v Tabeli 2.

Tabela 2: Raziskovalna vprašanja za empirično raziskavo

Št.	Raziskovalno vprašanje
1.	Ali in v kolikšni meri je v proučevanem podjetju prisoten psihološki kapital?
2.	Ali in v kolikšni meri je v proučevanem podjetju prisoten avtentični stil vodenja?
3.	V kolikšni meri vodja in zaposleni doživljajo ali pa iščejo smisel v življenju?
4.	V kolikšni meri vodja in zaposleni vsebujejo značilnosti čuječnosti?

4.2.2 Zanesljivost in veljavnost raziskave

Za zagotavljanje vrednosti in kredibilnosti raziskovalnega dela se uporabljajo tri merila: zanesljivost, veljavnost in možnost posploševanja zagotavljajo kvaliteto podatkov in zasnove raziskovanja ter točnost ugotovitev (Adams et al., 2014). **Zanesljivost** pomeni konsistentnost merjenja, da ob ponovitvah merjenj v istih pogojih dobimo enake rezultate. V tem primeru rečemo, da je naš instrument merjenja zanesljiv, ne pomeni pa še, da je veljaven. Zanesljivost je le pogoj za veljavnost, ki zagotavlja konsistentnost in predvidljivost merjenja (Adams et al., 2014). Zanesljivost zagotovimo z uporabo različnih virov podatkov ob različnih časovnih točkah in različnih orodij za merjenje ter z uporabo že uveljavljenih in preverjenih teorij z drugih področij. Najpogostejša tehnika zagotavljanja zanesljivosti je uporaba **triangulacije**, ki pomeni, da uporabimo različna orodja in tehnike raziskovanja za iskanje odgovora na isto vprašanje (Quinton & Smallbone, 2006). **Veljavnost** pomeni vrednost sklepov in predlogov, ki temelji na pravilni izbiri metod in točnosti pri merjenju pravilno izbranih stvari (Adams et al., 2014).

Da bodo moji sklepi in priporočila veljavni, sem upošteval vsa načela za zagotavljanje veljavnosti in zanesljivosti. Veljavnost sem zagotovil s pravilno izbiro metode in tehnik merjenja, zanesljivost merjenja pa tako, da sem pri merjenju uporabil znanstveno uveljavljene in preverjene merilne vprašalnike za vsak izbran koncept. Vire in tehnike bom predstavil v naslednjem poglavju. S triangulacijo, torej uporabo ankete, intervjuja in opazovanja, ter z upoštevanjem etičnih načel raziskovanja sem dodatno poskrbel za zanesljivost merjenja in veljavnost ugotovitev.

4.2.3 Predstavitev tehnik in načrt pridobivanja primarnih podatkov

Pri izbiri tehnik za pridobivanje primarnih podatkov sem se vprašal, katere podatke še potrebujem, poleg tistih, ki jih pridobim kot sekundarne vire (Adams et al., 2014). Ker je na voljo že veliko sekundarnih virov v obliki intervjujev, sem svoj **intervju** (Priloga 1) načrtoval zelo kratko, jedrnato in polstrukturirano, le z namenom triangulacije, in tako dodatno potrdil ugotovitve. Pri **opazovanju** sem si pomagal z raziskovalnimi vprašanji in se z njimi osredotočil na proučevani problem ter beležil ugotovitve (Priloga 2). Z **anketami** (Priloge 3, 4, 5, 6 in 7) sem opravil merjenja prisotnosti izbranih in predstavljenih konceptov v podjetju. Za izdelavo anketnih vprašalnikov sem uporabil znanstveno uveljavljene, preverjene in na podlagi teorije razvite vprašalnike za posamezni koncept, ki zagotavljajo zanesljivost merjenja. Za veljavnost in zanesljivost raziskave sem pazil tudi, kako sem ankete izvedel. Izvedel sem jih prek spletne aplikacije in zajel celotno populacijo raziskave, saj je število zaposlenih v biroju obvladljivo za namene raziskovanja. Anonimno sem opravil le anketo o ocenjevanju sledilec-centrične perspektive avtentičnega vodenja. Pri preostalih anketah sem v nagovoru zagotovil, da podatkov ne bom zlorabljal, in postavil vprašanje za identifikacijo v sredino ali na konec vprašalnika ter tako omejil vpliv identificiranja in s tem pripomogel k resničnosti odgovorov.

Raziskava, katere izvedbo sem načrtoval izvesti približno v tednu dni, je potekala od 15. 1. 2018 do vključno 22. 1. 2018. Začel sem s tem, da sem se udeležil ponedeljkovega rednega sestanka in začel opazovanje, ki sem ga v načrtovanem tednu ponovil še v sredo. Ta dan sem izvedel še intervju, ankete pa so izpolnili na naslednjem ponedeljkovem sestanku. Po koncu tega dne sem opazovanje in s tem raziskovalni del končal, sledila pa sta urejanje podatkov in analitični del.

Za merjenje psihološkega kapitala sem uporabil mersko letvico CPC-12 (Lorenz et al., 2016), ki sem jo omenil in opisal že v teoretičnem delu. Za merjenje avtentičnega vodenja sem na podlagi teorije upošteval dva različna vidika in dožemanja avtentičnega stila vodenja in zato izdelal dva različna vprašalnika. Za merjenje sledilec-centrične percepcije sem izdelal vprašalnik na podlagi raziskave, ki jo je izvedel Marič et al. (2013). Za samoocenjevanje sem uporabil temeljno delo o merjenju AV, in sicer razvoj ALQ (Walumbwa et al., 2008). Za izbrana dodatna koncepta čuječnosti in osmišljanja dela sem izbral MAAS (Brown & Ryan, 2003) in MLQ (angl. *Meaning of Life Questionnaire*; Steger & Frazier, 2005; Steger, Frazier, Oishi, & Kaler, 2006).

4.2.4 Omejitve raziskave

Raziskave v organizacijski znanosti in managementu veljajo zaradi svoje kompleksne narave za težke. Zaradi dinamike je namreč težko natančno izmeriti in opredeljevati vzroke in posledice v proučevanih problemih. Managerjevo intuitivno in logično razmišljanje, s

pomočjo katerega se o problemih odloča, je težko jasno identificirati, meriti in analizirati (Quinton & Smallbone, 2006). Kljub izrecnim nakazilom, da ankete ne bodo zlorabljene v njihovo škodo in bodo uporabljene le za namen tega magistrskega dela, obstaja določena verjetnost, da bi se anketiranci zaradi strahu neiskreno odzvali in vplivali na točnost svojih odgovorov. Zaradi rednih neformalnih srečanj z vodjo sem bil pozoren tudi na to, kaj v svojih pogovorih z njim delim, saj bi z informacijami, ki mu jih posredujem, vplival na njegove odgovore o avtentičnem vodenju, torej da bi z znanjem, posredovanim med najinimi pogovori, vplival na pristranskost njegovih odgovorov. Večkrat sem se tudi ustrašil, da bi zaradi mešanja pojmov s področja popularne literature o pozitivnosti, ki preplavlja svet in zaradi njene »lahkotnosti in naivnosti« gradi tudi odpor do te teme, udeleženci raziskavo jemali neresno, vendar sem ob stikih z njimi občutil, da sodelujejo zavzeto. Omenil bi še, da kljub premišljenemu terminskemu načrtu in zagotovilom merske zanesljivosti opazim vpliv opravljenega intervjuja na moje opazovanje zadnji dan, kar ne pomeni, da to, kar sem opazil, ni resnično.

4.3 Analiza pridobljenih podatkov

V sodelovanju s kreativnim birojem Triije sem opravil raziskovanje izbranih tem v praksi in pri tem uporabil multimetodološki pristop. Najprej sem se lotil opazovanja, ki sem ga začel na rednem ponedeljkovem sestanku 15. 1. 2018. Opazovanje sem ponovil še v sredo, 17. 1. 2018, in ta dan naredil še intervju z vodjo. Opazovanje sem končal na ponedeljkovem sestanku 22. 1. 2018, kjer so vsi izpolnili anketne vprašalnike, ki sem jih poslal po elektronski pošti prek aplikacije EnKlikAnketa, in sicer v četrtek, 18. 1. 2018, vendar jim zaradi obsežnega dela ni uspelo odgovoriti prej kot v ponedeljek po jutranjem sestanku. Termiski načrt raziskave sem izbral premišljeno, saj sem najprej opravil najbolj subjektivno opazovanje, nato pa z intervjujem in anketami dopolnil rezultate opazovanja ter preveril, ali sem opazil prave in resnične stvari. V nadaljevanju bom predstavil vsako analizo posebej, na koncu pa podal sklep analize ter presodil konsistentnost rezultatov.

4.3.1 Analiza opazovanja

Opazovanje sem opravil trikrat, od tega dvakrat na njihovem rednem sestanku ob ponedeljkih, ko usklajujejo informacije in posodablajo stanje projektov, in enkrat v sredini tedna, ob rednih delovnih procesih. Skupaj sem opazoval nekaj več kot 27 ur v treh različnih dneh. Opazoval sem kar se da nemoteče in neopazno in nisem zaznal prilagajanja opazovancev moji navzočnosti. Ob priložnostih, kot je na primer kosilo, sem še dodatno poklepetal z zaposlenimi in pridobil dodatne informacije o delovanju biroja. Pri opazovanju sem si pomagal z zastavljenimi raziskovalnimi vprašanji in bil pozoren na odnos med Andrejem, ki je vodja, in preostalimi sodelavci. Trenutno biro sestavljajo Andrej, izkušena višja svetovalka, študentka na praksi in sedem redno zaposlenih sodelavcev, od katerih je

eden ravno podpisal pogodbo o zaposlitvi. V Tabeli 3 predstavljam nanizane in urejene bistvene elemente opazovanja.

Tabela 3: Urejeni povzetek opazovanja

1. dan opazovanja.

V podjetju imajo redne sestanke vsak ponedeljek ob 9.15, ko se vsi skupaj usedejo za veliko mizo in po navadi začnejo z malce **neformalnim sproščenim pogovorom**. Sledijo bolj splošne, organizacijske zadeve, nato še pregled stanja projektov. Andrej se posveti vsakemu projektu posebej, da **uskladijo** informacije in **skupaj** naredijo **načrt** za nadaljnje korake. Trenutno delajo pri kar 20 projektih, ki so razdeljeni med sodelavce, še približno štirje pa so le na Andreju, ker so še v fazi pridobivanja projekta. Andrej je moderator pogovora o stanju projektov in organizaciji, kako naj bi delo potekalo v odvisnosti od preнове biroja, ki ravno poteka. Je **pozoren na delovne razmere**. Pogovor je poln **humorja**, a prihajajo do rešitev in odločitev. Sogovorniki se prosto **vključujejo** v pogovore. Večkrat se pokaže, kako si **delijo vrednote**. V pogovorih Andrej poudarja kompetence biroja in kako pomembno jih je usklajevati z željami strank, ker ne poznajo načina dela arhitektov. V izjavah Andrej kaže, da **čvrsto stoji za svojimi vrednotami in kompetencami**. Ovire največkrat predstavljajo naročniki zaradi subjektivne narave njihovih zahtev, saj ne upoštevajo objektivnih omejitev, ki izhajajo iz okolja. Ovire vzamejo izzivalno in **iščejo rešitve**. Vede se optimistično, a vseeno navaja objektivne omejitve, kar odseva **realni optimizem**. Vse **informacije procesira zelo široko in transparentno**. Na sestankih so prisotni **proces planiranja in kreativni procesi**. Opazim vse **elemente psihološkega kapitala, ki se širijo med sodelavci**. Andrej drži **krovni pregled** nad projekti. Če je problem kompleksnejši, se mu pozneje posvetijo še bolj intenzivno. Opazim zelo **transparentno deljenje informacij**. Ker se težave ponavljajo, so skupni sestanki zelo koristni za vse udeležence. Andrej kaže vlogo vodje, ki **nudi pomoč, usklajuje, vključuje**, veliko **poslušša** in **ima pregled** nad delovanjem biroja. Kaže **čustveno inteligenco**, saj se z govorom zna prilagajati vsakemu sogovorniku posebej. Velikokrat je prisoten **humor**, vedno pa **bonton**. Vprašanja so v veliki meri **obojestranska** in velikokrat Andrej odgovarja z vprašanjem, da bi **spodbudil uvid** pri sogovorniku. Andrej deli svoje izkušnje med projekti, velikokrat pa tudi poveže izkušnje sodelavcev med seboj, predvsem, ko jih želi **opogumiti**. Brez problema in zadržka **izražajo čustva**. Največ jih spodbuja pri komunikaciji s strankami, ki predstavlja največji izziv za zaposlene. Andrej velikokrat **simulira pogovore** na podlagi izkušenj, z namenom, **da jih pripravi in opogumi oziroma dviguje njihov PsyCap**. Večkrat **spodbuja** sodelavce k podajanju mnenj in odločitev, večino pa brezkompromisno podaja on, za katere **odgovornost sprejema** v celoti. Vsi se med seboj **izredno pozorno poslušajo**. Opazim, da sta Andrej in oseba S razvila še posebej **močno zaupanje**. Opazno **prehajajo med zbranim stanjem**, ko se poslušajo, **in kreativnim stanjem** »odplavanosti«, torej v obeh primerih **visoka pozornost in zbranost ter sposobnost premikanja osredotočenosti**. Čuječnost služi **pri vodenju in kreativnosti**. Zaradi narave kreativnega dela je **transparentnost načelo, ki se ga držijo**. Ob res ogromni količini informacij Andrej premore **zelo učinkovito uravnoteženo procesiranje informacij**, ki ga spodbuja tudi med zaposlenimi. Zaradi usklajevanja med strankami in preostalimi interesnimi skupinami je prisotnih veliko izvorov **stresa**, vendar v biroju vedno ohranjajo **upanje** in **optimizem**. Kreativno delo zahteva veliko **prožnosti**, saj v iskanju rešitev praktično nenehno **ovinkarijo med omejitvami**. **Opazam močno povezanost vseh izbranih konceptov v procesih kreativnosti**. Praktično celoten njihov proces dela dobesedno temelji na **objektivnih in transparentnih procesih podajanja in razumevanja informacij**, na podlagi katerih lahko dosežejo dobre kreativne rešitve, usmerjene k željam naročnikov. Andrej veliko **odgovornosti** prevzema nase ter hkrati opogumlja in spodbuja sodelavce pri komuniciranju tako, da vliva med zaposlene **prožnost, optimizem, upanje in samozavest**.

se nadaljuje

Tabela 3: Urejeni povzetek opazovanja (nad.)

2. dan opazovanja.

Andrej danes sedi za mizo sodelavke, ki je zbolela, na sredini delovne sobe in se obrača k sodelavcem, da se z njim posvetujejo o projektih. **Stalno je na voljo**. Opazim, da ima skoraj celo dopoldne telefon v drugi sobi. **Je popolnoma prisoten**, čeprav skače s projekta na projekt. Navodila in nasvete daje na način, da **sami pridejo do ugotovitev**. Večkrat slišim **pohvale**, vedno pa je zelo **osredotočen pogovor**. Če se zmede, se za trenutek ustavi, da **se zbere**, in nadaljuje. **Opogumlja** in vidno **vnaša samozavest** med zaposlene. Stalno vidim, kako **premišljeno izbira besede in informacije**. V spodbudah je spet prisoten **humor**. Večina pogovorov je **kreativnih procesov iskanja rešitev – proces iskanja in ocenjevanja poti do ciljev**. Andrej s svojimi izkušnjami deli **upanje, optimizem** med zaposlene in jih spodbuja k odločitvam ter jim tako dviguje **samozavest in prožnost**. Posebej se posveti sodelavki, ki je najmanj izkušena, ravno kar diplomirana arhitektka. Stalno ji pomaga **kritično gledati** na svoje delo. Dejansko jo **uči uravnoveženega obdelovanja informacij in njihove objektivizacije**. Z besedami, kot na primer »... bo, kakor boš ti rekla, da bo ...«, jo večkrat **spodbudi k odločitvam in vliva samozavest**. Pri nekem projektu, ki je namenjen za arabski svet, Andrej poskuša kar se da **nazorno prikazati izhodišča**, ki bi služila kot smernice pri kreiranju rešitev. S svojo čustveno inteligenco poskuša z različnimi izvirnimi metodami poskrbeti, da se sogovornici **vživijo** v projekt. Res želi, da si delijo isto **bistvo**, iz katerega izhajajo njihove rešitve. **Išče, najde in deli smisel projekta, da jih vključi in usmeri k istemu cilju**. Vsekakor **ni prostora za nerazumevanje**. 100% morajo vsi imeti isto sliko v glavi, o čem se pogovarjajo. Andrej spet **prilagaja** vsakemu sogovorniku način govora in razlago tako, da **ustreza miselnim procesom posameznika**. Kaže izjemno visoko **razumevanje, kako vsak sogovornik razmišlja in dojema ter se temu prilagodi**. Gre za res zelo **pozorno poslušanje in upoštevanje drug drugega**. Niti eno vprašanje ni preslišano, četudi je kdo kdaj zamišljen, se hitro odzove in v najslabšem primeru prosi, da se vprašanje ponovi. Spet se potrdi, da večina težav in izzivov izhaja iz komuniciranja s strankami in **objektivizacije** njihovih subjektivnih želja. Pri tem Andrej na podlagi svojih izkušenj zelo **usmerja** komuniciranje s strankami, ki pretežno zajema usklajevanje, pogajanje in prepričevanje. **Vliva jim samozavest**, zaznati pa je tudi samozavest s strani nekaterih sodelavcev. Ob koncu pogovorov Andrej vedno **povzame dogovor in zaključi optimistično**. Velikokrat po pogovoru odidejo **navdušeni in motivirani** k delovnim nalogam, **kljub** nekoliko **negativnim in stresnim** občutkom ob začetku. **Res se napolnijo z upanjem in optimizmom in imajo sposobnost prožnosti**.

3. dan opazovanja.

Na ponedeljkovem rednem sestanku se usklajujejo o prenašanju informacij, njihovem urejanju, shranjevanju, zapisovanju in deljenju. Andrej postavlja odprta vprašanja za iskanje rešitev. Glavni problem je shranjevanje in dostopnost informacij od sestankov s strankami, da bi bile dostopne vsem, kadar ni tistega, ki je bil na sestanku, in lahko nekdo drug prevzame njegovo delo. Večina **izzivov** se spet kaže pri **komunikaciji s strankami in vključitvi informacij v biro**. Andrej **opogumlja** in daje nasvete iz izkušenj. Včasih pri tem **vključi** druge sodelavce, da si pomagajo med seboj. Opazim, da ga oseba **S.** spet opominja, ko se kaj spozabi ali zmede, res se **dopolnjujeta pri vodenju pogovorov**. Po sestanku se Andrej usede z osebo **S.**, da se posvetita projektu, ki je **poseben izziv** – most, za katerega Andrej v intervjuju **prizna**, da tega še ni počel, ampak **optimistično in samozavestno sprejme izziv, zato ga ni strah**. Vlado, čisto novi sodelavec, ki ima sicer 10 let izkušenj, opazuje njun pogovor. Kmalu se samoiniciativno **vključi in poseže z idejami oz. mnenji**. **Sprejmeta ga odprto in spoštljivo**. Izkušenejši Vlado bolj suvereno podaja predloge in po načinu komunikacije se pozna, da je nov v biroju. Zato malce zaidejo od konkretnega projekta in Andrej začne govoriti o **svojih osebnih vrednotah** (strokovne narave sicer), ki **narekujejo delovanje v biroju**. Pogovor je posledica vključitve Vlada, ki je malo prevetрил način podajanja idej, ker ni podvržen že nekoliko bolj ustaljenemu načinu delovanja v biroju. Andrej sprejme ta izziv odprto in poteka odlična debata in **usklajevanje vrednot**.

se nadaljuje

Tabela 3: Urejeni povzetek opazovanja (nad.)

Jasno, suvereno, a spoštljivo teče globoka debata o arhitekturi, vrednotah in okusih, skozi katero poteka **usklajevanje vrednot, vključevanje in »posvajanje«** **Vlada kot novega člana**. Mislim, da bo vključitev izkušenejšega sodelavca Andreju **nov izziv v primerjavi z manj izkušenimi, mlajšimi sodelavci, ki v povprečju lažje in manj kritično sprejmejo Andrejeva mnenja**, ker ga dojemajo kot mentorja in zgled. Prisotnost novega izkušenejšega sodelavca Andreja motivira k še bolj **premišljenemu procesiranju in podajanju informacij**, da bi ohranil **visoko raven integritete in ščitil vrednote**. V pogovorih se Andrej stalno **sprašuje po smislu in namenu nečesa**. Andrej se vedno vrača k **iskanju bistva. Išče objektivne realne omejitve**, da bi si olajšal iskanje rešitve. Opazim, kako pomembna je **mentalna sposobnost predstav** (angl. *mental imagery ability*), ki je v teoriji prikazana kot pomembna pri razvijanju **pozitivnosti**. Če v pogovorih zaidejo ali če ne pridejo nikamor, Andrej to **opazi in ukrepa**. Zaradi kreativnih procesov delo poteka tako, da stalno **uravnoteženo procesirajo informacije**, jih **objektivizirajo** in v postavljenih objektivnih okvirih (**ovirah**) potem **iščejo** kreativne **rešitve**, ki morajo imeti **smisel**, kar je osrednja **vrednota** v biroju oziroma jo **Andrej** močno **promovira**. Ugotavljam, da je velika **konkurenčna prednost** biroja prav **iskanje smisla v stvareh**. Andrej s svojo **sposobnostjo uravnoteženega procesiranja** lušči informacije in vodi procese kreiranja **transparentno** skozi proces **iskanja rešitev**, ampak tako, da ne zaidejo preveč od **smisla** projekta. Mislim, da je **bistvena konkurenčna prednost prav to iskanje smisla**.

Vir: Priloga 2.

Po opravljenem opazovanju si odgovorim na zastavljena raziskovalna vprašanja in sklenem, da se Andrej v vlogi vodje odlično znajde in je njegov stil vodenja izredno primeren za kreativno naravo dela, ki ga v biroju opravljajo. Njegova sposobnost uravnoteženega procesiranja informacij je na visoki ravni, vse informacije pa deli zelo transparentno. Vse to je pogojeno z naravo dela, ki vsebuje stalen dotok subjektivnih informacij s strani naročnikov in objektivnih omejitev s strani raznih agencij ali lokalnih norm, ki se jih morajo držati. Te informacije morajo v biroju preoblikovati v smernice svojega kreativnega dela. Transparentnost se kaže tudi v vsakodnevnem odnosu med sodelavci, med katerimi je zaznati veliko zaupanja in deljenja vrednot. V biroju prevladuje klima, kjer je odprta in iskrena komunikacija načelo, ki se ga vsi držijo. Vsi zaposleni in vodja delujejo sproščeno, kazenje in deljenje čustev pa je dobrodošlo. Vedenje tako znotraj biroja kot navzven vključuje veliko etike, humorja in bontona. Andrej svoje sposobnosti, ki ga vsekakor definirajo kot avtentičnega vodjo, precej uspešno deli med zaposlene. Predvsem želim poudariti, da s svojimi izkušnjami in zgledom uči svoje zaposlene, kako z uravnoteženim procesiranjem in objektivizacijo informacij najti in obdržati smisel, ki je vedno rdeča nit iskanja njihovih kreativnih rešitev prostorskih identitet. Relacijska transparentnost je skupna vrednota biroja, ki omogoča pretok vseh informacij, hkrati pa omogoča prijetno intimno ozračje med sodelavci. S čustveno inteligenco in jasno izraženimi vrednotami Andreju uspe, da vsi zaposleni vidijo dovolj isto sliko, da lahko sodelujejo pri iskanju ustrezne poti do rešitev, a vseeno pušča prostor za ideje sodelavcev in zagotovi kreativno širino. Andrej premore veliko samozavedanja in čustvene inteligence, s katerima prilagaja svoje vedenje

sogovorniku in položaju. Z jasnim izražanjem vrednot vnaša v vsakodnevne projekte logične okvirje, v katerih biro deluje.

Opazoval sem tudi prisotnost psihološkega kapitala kot bistvenega elementa POV. Andrej s svojimi izkušnjami in osebnostnimi lastnostmi brezkompromisno kaže stanja psihološkega kapitala, to je upanja, optimizma, samozavesti in prožnosti. Največkrat se pokažejo ob bolj kompleksnih usklajevanjih projekta, kjer večina ovir izhaja iz naročnikovega subjektivnega podajanja zahtev in nepoznavanja vseh realnih omejitev za njihovo izpolnitev. To je naloga biroja, zato rečem, da vsakodnevno poteka delavnica PCI, saj je bistvo njihovega dela objektivizirati zahteve (postavljanje ciljev), kreativno iskati širok nabor idej (iskati več poti), jih ustrezno ovrednotiti in ovreči nerealne ter na koncu podati kreativno rešitev, ki v svojem bistvu po možnosti še preseže naročnikove zahteve. Andrej v vsakodnevni posvetih redno opogumlja svoje zaposlene, vliva upanje, s svojo pozitivnostjo vnaša optimizem, z izkušnjami pa omogoča prožno miselnost. Vsekakor želim tu poudariti, da je, sicer v različni meri, elemente psihološkega kapitala mogoče opaziti tudi pri sodelavcih. Nekateri pokažejo večjo mero poguma in samozavesti, nekateri so malo manj samozavestni, a vendar optimistični in kot arhitekti vsi premorejo visoko sposobnost mentalnih predstav (angl. *mental imagery ability*), ki je pomembna pri razvoju pozitivnosti. Prek opazovanja potrdim, da je v biroju prisotno pozitivno organizacijsko vedenje, saj je Andrej kot pozitiven avtentični vodja ob sebi zbral zelo pozitivne in prijetne ljudi. Opazil sem, kako je prisotnost pozitivnega psihološkega kapitala pogojena s kreativnimi procesi v biroju, in menim, da je visok psihološki kapital tako pogoj za njihovo kreativnost kot posledica njihovega kreativnega delovanja.

Opazil sem tudi, kako veliko pozornost si namenjajo ob sestankih in dnevni pogovorih o projektih. Prav tako imajo vsi sposobnost usmerjanja pozornosti, saj stalno prehajajo med medsebojnim usklajevanjem idej, torej komuniciranjem, in neke vrste »zasanjanostjo«, ko globoko v svoji glavi iščejo kreativne rešitve. Pri pogovorih se tega zavedajo in to upoštevajo tako, da se večkrat počakajo z vprašanji ali pa jih vljudno ponovijo, če nekdo zasluti, da je bil sogovornik v stanju kreativne »odplavanosti« in je vprašanje preslišal. Nadzor nad mislimi se pokaže tudi v nedotaknjenosti vplivov, saj morajo stalno objektivizirati zahteve. Čuječnost je vsekakor temeljna pri kreativnih procesih in v biroju se kaže predvsem v stalnem preusmerjanju osredotočenosti in visoki pozornosti. Menim sicer, da je čuječnost z opazovanjem v tako kratkem obdobju težko ocenjevati, vendar mislim, da je za sodelovanje pri njihovem načinu in naravi dela potrebna velika mera zbranosti, prisebnosti, sposobnosti hitrega spreminjanja osredotočenosti in pozornosti.

Prek opazovanja sem ocenil tudi pomembnost pomena, namena in osmišljanja dela v biroju. Opazil sem, da Andrej na sestankih in rednih usklajevalnih pogovorih sogovornikom stalno odgovarja z vprašanji. Ta sprašujejo po nekem bistvu stvari in so večinoma namenjena usmerjanju sogovornika k rešitvi, tako da jo sam dojame kot smiselno. Andrej postavlja

osmišljanje dela v sredino njihovega delovanja. S stalnim izpostavljanjem namena in pomena rešitev vliva občutek smisla samemu delu znotraj biroja, predvsem pa sem opazil, da je tudi za njihove kreativne rešitve najpomembnejše, da imajo smisel. Tudi pri pogovorih s strankami opazim, da Andrej sprašuje po smislu zahtev, čeprav včasih še same stranke ne vedo pravega smisla svojih želja. Andrej, ki globoko v sebi nosi načelo iskanja smisla, zato velikokrat vnese v biro sposobnost, da te zahteve presežejo. Osmišljanje dela v biroju ima tako notranje kot zunanje posledice tako, da imajo zaposleni občutek namena in pomena svojega dela, njihovi produkti pa višjo dodano vrednost.

4.3.2 Analiza intervjuja

Intervju sem opravil v sredo, 17. 1. 2018, po končanem opazovanju za tisti dan. Sprva je bil zaradi količine dela v biroju in omejitev magistrskega dela namen opravi kratak in jedrnat intervju, vendar se je značilno za mojega sogovornika zaradi zanimivosti razvil v skoraj enourni poglobljen pogovor. Za intervju sem se odločil predvsem zaradi dodane vrednosti k opazovanju, ki je precej subjektivno in enostransko. Z njim sem želel ugotoviti skladnost z opazovanjem in ga dopolniti. Pri intervjuju sem si sicer pomagal s pripravljenimi vprašanji, ki sem jih zaradi lažje analize razdelil na štiri dele po konceptih in enem delu bolj splošnih vprašanj. Celotna transkripcija intervjuja je v Prilogi 1, na njeni podlagi pa bom tukaj opisal kritične ugotovitve. Vsekakor pa priporočam branje celotnega intervjuja, kjer bralec v celoti dobi občutek izjemnosti sogovornika.

Najprej sem zastavil nekaj vprašanj, ki so se pretežno nanašala na osmišljanje dela, življenje in njegovo osebno poslanstvo. Zanimalo me je, zakaj sploh je arhitekt, za kaj živi in kako vidi smisel. S svojo zbranostjo in inteligenco je v odgovorih takoj prepričal, da je zanj smisel bistvo vsega v življenju. Njegov ustroj, kot poimenuje delovanje stvari, temelji na iskanju smisla, in to vnaša v svoje delo. Poslanstva ne razume najbolje, vendar sva med pogovorom prišla do ugotovitve, da je njegovo poslanstvo, da ljudem daje in pomaga, kar mu njegovo delo omogoča, in je zato poleg družinske tradicije izbral poklic arhitekta. Njegov ustroj torej temelji na nenehnem iskanju smisla in logike vseh stvari, ki mu pridejo na pot v osebnem ali poklicnem življenju, ki ju nerad ločuje. Svoje lastnosti in delovanje brezkompromisno vključuje v vsakodnevne naloge v biroju, kjer na podlagi iskanja logike črpa samozavest in prožnost. Jasno poudari, da je smisel bistvena vrednota v biroju.

V drugem sklopu sem mu zastavil nekaj splošnih vprašanj, katerih namen je bil razjasniti nekatera opazanja. Osredotočil sem se na kadrovanje in prepoznavanje kompetenc, lastnosti in stanj svojih zaposlenih. Svoj kader in ljudi, ki ga obkrožajo, izbira prav na podlagi logike in smisla. Iskanje smisla je tisto, kar odlikuje biro. S kreativnim delom, v katerem naročniki podajajo subjektivne zahteve, v njih najdejo neko logiko in objektivni smisel, saj le tako lahko vsi vidijo isto sliko. Uravnoteženo procesiranje informacij je ključnega pomena, saj iskanje objektivnih meril postavlja meje in omogoča okvir, v katerem je veliko možnosti za

kreativnost. Osebnostne značilnosti postavlja pred strokovne in poudarja, da ima to dobre in slabe strani. Odprte, pozitivne ljudi, ki jim smisel ni tuj pojem, skladno s teorijo najde predvsem v mlajši generaciji. Po krizi je tako na novo nastal kader, ki izredno paše v kontekst skupnih deljenih vrednot, pripadnosti in pozitivnosti, primanjkuje pa mu izkušenj. Da bi nadomestil manko izkušenj, je zaposlil nekoliko starejšega in izkušenejšega sodelavca, za katerega ocenjuje, da se dobro vključi tudi na osebni ravni. Andrej v intervjuju jasno pokaže sposobnost zaznavanja razlik pri kompetencah svojih zaposlenih in se jim ustrezno prilagodi, tako da išče sinergije. Pravi, da bi v optimalnih pogojih bil sposoben sestaviti optimalne time in jih razdeliti glede na potrebe po projektih, vendar je pri sami izbiri timov in njihovi dodelitvi projektom večinoma neki zunanji dejavnik tisti, ki narekuje njihovo sestavo. Zaradi kompleksnosti okolja je optimalno dodeljevanje nalog oteženo, vendar optimistično vidi to kot naravno in celo koristno. V tem vidi korist v smislu raznolikosti dela, ki jo to nepredvidljivo okolje pomeni za zaposlene. Največji izziv pomeni komunikacija tako s strankami kot znotraj biroja, saj morajo nejasne zahteve naročnikov prinesiti v biro, kjer morajo skupaj najti zelo jasen (in smiseln) rezultat. Da bi optimiziral kompetence biroja, je kot višjo svetovalko vanj vključil tudi svojo mamo, ki je upokojena arhitektka, ki je delovala na univerzi. Za to se je odločil iz profesionalnega razloga, ker ima bogate izkušnje, hkrati pa nadaljuje družinsko tradicijo podjetja, saj je bil pomemben arhitekt že njegov ded. Andrej je pokazal tudi visoko moralno plat, saj je pokazal izredno spoštovanje do svoje mame, ki ji je želel omogočiti neboleč prehod v pokoj, hkrati pa mi je izrazil zaskrbljenost nad družbenimi vrednotami in žalost, da se toliko izkušenega kadra, ki je še sposoben delati, zaradi nekega družbenega pravila kar zavirže.

V naslednjem delu sem na podlagi postavljanja vprašanj o ciljih ocenil prisotnost elementov psihološkega kapitala. Samih ciljev Andrej ne mara in pravi, da ga omejujejo, vendar med pogovorom ugotovim, da gre za stvar interpretacije. Andrej namreč jasno pove, da cilj zanj ni pomemben, temveč iskanje različnih poti do njega. Vse ovire si jemlje kot izzive, ker si tako močno želi razumeti logiko vseh stvari in najti njihovo bistvo, smisel. Sposobnost logičnega razmišljanja pomeni zanj vir samozavesti. Pri logičnem dojetju pa vsekakor sodelujeta njegova sposobnost zaznavanja okolice in ljudi v njej ter čustvena inteligenca, s katero zleze ljudem v glavo in jih res razume. Vse te sposobnosti se kažejo v samozavesti, optimizmu, upanju in prožnosti, za katere ocenjujem, so res na visoki ravni. Rdeča nit vsega pa je spet iskanje smisla, saj na vse odgovori na podlagi razumevanja logičnega ustroja in smisla. Posebej poudari, zakaj je zanj bistvena pot, in ne cilj. Kreativno delo, ki ga opravljajo, namreč vsebuje mnogo ovir, ki jih na podlagi svojega psihološkega kapitala dojema kot izzive in jih lahko objektivizira, pot do rešitve pa zanj pomeni kreativni vir. Pri kreiranju poti oziroma ovinkarjenju med objektivnimi ovirami zelo vključuje svoje zaposlene, kot že omenjeno, pa mednje z vodenjem vnaša vrednoto iskanja smisla kot rdečo nit kreativnega procesa. Andrej skrbi, da imajo poti smer, z vključevanjem zaposlenih pa poti dobivajo širino. Pomembno se mi je zdelo tudi, da je ena od sodelavk med pogovori omenila »pozitivno stabilnost«, ki je takoj pritegnila mojo pozornost. Sicer gre za anekdoto,

vezano na dogodek, ko so ob koncu poslovnega obdobja skupaj iskali strateške usmeritve za biro, vendar se mi zdi, da nakazuje prisotnost pozitivnega pristopa pri razmišljanju tudi pri zaposlenih, ne le pri Andreju. Vsekakor ocenjujem, da Andrej poseduje izredno vrednost psihološkega kapitala, s svojim avtentičnim vzorom in dobronamernim vedenjem pa, prvič, ob sebi uspešno zbira primerne ljudi, ki že imajo visok psihološki kapital ter so dovzetni za vse skupne vrednote, ter drugič, mednje vnaša psihološki kapital in ga dodatno dviguje. Ugotavljam, da gre za vzajemni krožni proces krepitev psihološkega kapitala zaposlenih v biroju.

V četrtem sklopu sem se dotaknil čuječnosti. Ugotovil sem, da Andrej sicer ne meditira namenoma, vendar je spontano razvil neko stanje, po navadi pred spanjem, ki je zelo sorodno meditaciji. Zase pravi, da je večinoma zbran in se nima za »odplavanega« kreativca. Svojo zbranost in sposobnost osredotočanja predvsem aplicira na to, da lahko objektivno in realno dojema stvari, ljudi ter njihovo logiko in bistvo. Od tod črpa ves psihološki kapital. Pove, da mu je prek izkušenj v preteklosti s premišljenim in zavestnim izbiranjem ter vrednotenjem informacij uspelo razviti prožnost, s katero premaguje vse ovire, ki mu jih predstavlja predvsem njegova odprtost do ljudi. To vzame kot svojo prednost, a hkrati tudi slabost, iz katere izhajajo stresni trenutki in neželeni poslovni učinki. Svoje pomanjkljivosti in stres se je naučil zaznavati in realno ovrednotiti. Svoja čustva dojema in jih zna nadzirati, včasih tudi tako, da se jim, če je to primerno, tudi prepusti.

V zadnjem sklopu sem vprašanja navezoval na lastnosti njegovega vodenja in iskal skladnost z elementi avtentičnega stila vodenja. Pove mi, da je etika in morala njegova osebna osrednja vrednota, prav tako pa je prisotna v biroju na vsakem koraku. To je glavno merilo pri izbiri kadra in je skupna vrednota biroja. S svojim vodenjem se trudi biti na voljo sodelavcem, vendar le do te mere, kot pravi, da jih ne oropa za izkustveni del izkušenj. Zelo dobro se zaveda svojih prednosti in slabosti, svojega vedenja in potreb v osebni in profesionalnem smislu. Samozavedanje je ključno pri sodelovanju in izbiri sodelavcev, plod tega pa je trenutno načrtovanje organizacijskih sprememb. Med zaposlenimi je že našel eno, za katero ocenjuje določene zelene sposobnosti in jo že povišal v sicer zelo vitki organizacijski shemi. Zaradi obsega dela in njegove kompleksnosti želi Andrej razdeliti naloge in se razbremeniti, saj je, kot ugotavlja, na meji svojih sposobnosti. V ta namen išče tudi poslovnega direktorja, ki bi prevzel poslovni del biroja, za katerega se sam ocenjuje, da ni najprimernejši. Svojo glavno prednost vidi predvsem v tem človeškem, mehkem dejavniku, da zelo dobro razume ljudi. Iz te osebne prednosti, zelo pozitivne osebnosti, sam vidi tudi slabo plat, ki se kaže predvsem v slabem monetariziranju njihovih produktov in finančni neučinkovitosti, saj veliko časa posveti odnosu s strankami, ki ni denarno ovrednoten. Zaznava se kot senzibilnega in ima odlično sposobnost zaznavanja relevantnih podatkov in njihovega sintetiziranja v koncepte. Te zelo transparentno sporoči med zaposlene, ki mu pomagajo pri reševanju izzivov. Večkrat poudari, da je transparentnost, tako v smislu jasnega predajanja informacij kot pri osebnih odnosih, bistvena vrednota biroja. Še enkrat poudari, kako je

poleg transparentnosti izredno pomembno to ogromno količino informacij objektivno in realno ovrednotiti. Razume, da je zaradi kompleksnosti in količine podatkov treba zaposlene opolnomočiti, da prevzemajo naloge in odgovornost sami, on pa mora imeti jasen in uravnotežen krovni pregled nad celotnim delovanjem biroja. Izredno se zaveda tudi pomena življenja zunaj biroja, zato se prilagaja željam zaposlenih. Pravi namreč, da ne more opolnomočiti zaposlenih v biroju, če niso celostno izpopolnjeni tudi zunaj njega. Za konec sem ga vprašal, ali vidi biro kot uspešen. V svojem optimističnem tonu odgovori pritrdilno, ker zaradi stvari, ki jih je opisal med pogovorom, delujejo drugače kot drugi biroji in v delovanju svojega podjetja vidi smisel ter čuti, da izpolnjuje svoje poslanstvo in ima ob sebi zadovoljne zaposlene. Vidi svetlo prihodnost in se zaveda, kaj mora storiti na poti do uspeha, ki ga vidi kot stanje, in ne kot cilj.

Če povzamem celoten intervju v luči izbranih konceptov, Andrej vsekakor kaže elemente avtentičnega vodje. Glavni značilnosti sta relacijska transparentnost in uravnoteženo procesiranje informacij, ki ju opažam kot ključna elementa v kreativnih procesih, ki so prisotni v biroju. Z visoko moralno držo in usklajenim vedenjem kot posledico samozavedanja drži odnose tako znotraj biroja kot zunaj njega na visoki ravni ter izraža spoštovanje in integriteto. Iskanje smisla je njegova osrednja osebnostna lastnost, ki jo močno vnaša v organizacijo. Pokaže se tudi jasna povezava med čuječnostjo in visoko vsebnostjo psihološkega kapitala. Z elementi čuječnosti, torej sposobnostjo zelo zbranega, pozornega razmišljanja in poslušanja ter sposobnostjo spretnega usmerjanja osredotočenosti na veliko število projektov, pridejo do izraza prožnost, optimizem, upanje in samozavest, ki so nujni za kreativno naravo njihovega dela. Te redno, s podajanjem nasvetov in usmerjanjem, vnaša med sodelavce.

4.3.3 Analiza vprašalnikov

Anketne vprašalnike sem zaposlenim poslal po elektronski pošti dne 18. 1. 2018, zaradi obilice dela pa so nanje odgovorili v ponedeljek, ki je sledil. Anketne vprašalnike sem pripravil na podlagi znanstveno uveljavljenih raziskav in tako zagotovil zanesljivost raziskave. Ankete sem opravil na koncu, saj imam nanje najmanj vpliva, izvedel pa sem jih z namenom triangulacije, da sem zagotovil veljavnost opazovanj in intervjuja oziroma raziskave kot celote. Po opravljenih anketah sem udeležence vprašal za mnenje in vsi so odgovorili, da so vprašanja razumeli. Nekaj vprašanj je bilo le glede prvega vprašanja vprašalnika MAAS (Priloga 6). Dva udeleženca nista najbolje razumela, kako točno naj si vprašanje interpretirata, ker pa sem bil na voljo med samim odgovarjanjem, smo skupaj razrešili dilemo in tako sem zagotovil veljavnost, da merim prave stvari. V nadaljevanju sledijo analize posameznega vprašalnika.

4.3.3.1 Analiza avtentičnega vodenja

Prisotnost avtentičnega vodenja merimo s perspektive sledilcev ali vodje (Černe et al., 2014). V nadaljevanju zato ločeno predstavim rezultate merjenj sledilec-centrične in vodja-centrične perspektive avtentičnega vodenja v kreativnem biroju Triije.

Za namen analize sledilec-centrične perspektive sem uporabil vprašanja za merjenje avtentičnega stila vodenja iz raziskovalnega dela, ki ga je izvedel Marič s kolegi (Marič et al., 2013). Vprašalnik je bil anonimen, saj identifikacije nisem potreboval, ker me zanima celotno skupno dojetanje sodelavcev Andrejevega stila vodenja. Z anonimnostjo sem pripomogel k bolj resničnim in iskrenim odgovorom ter tako zagotovil zanesljivost in veljavnost vprašalnika. Anketiranci so trditve ocenjevali s petstopenjsko lestvico strinjanja, od sploh se ne strinjam do povsem se strinjam. Odgovorilo je vseh devet Andrejevih sledilcev. Pri tem želim opomniti, da je en anketiranec na novo zaposlen, vendar z birojem sodeluje že dalj časa. V Tabeli 4 so prikazane povprečne vrednosti odgovorov, ki jim sledi sklep.

Tabela 4: Povprečne vrednosti ocen sledilec-centrične perspektive vodenja v biroju Triije

Št. vprašanja	Vprašanje	Povprečje	Std. Odklon
Q1	Vodja ima pozitiven odnos do dela in sodelavcev.	4,7	0,5
Q2	Vodja je optimističen in samozavesten, ima močno samopodobo, močan »jaz«.	4,7	0,5
Q3	Vodja vnaša upanje pri iskanju rešitev.	4,7	0,5
Q4	Vodja gradi zaupanje med sodelavci.	4,6	0,5
Q5	Sodelavci vodji nudijo veliko psihološko podporo.	4,1	0,8
Q6	Vodja kaže visoko raven samospoštovanja.	4,4	0,7
Q7	Vodja je primarno osredotočen na iskanje pozitivnih lastnosti med sodelavci.	4,4	0,5
Q8	Identificiram se z vodjo (imava »enak pogled na svet«).	3,9	0,8

Vir: Priloga 3.

V Tabeli 4 vidimo povprečne ocene odgovorov na vprašanja, ki so bila namenjena Andrejevim zaposlenim in sprašujejo po tem, kako ga vidijo v vlogi njihovega vodje. Najvišje so anketiranci ocenili prva tri vprašanja, in sicer z oceno 4,7. Andreja vidijo kot vodjo, ki ima pozitiven odnos do dela in sodelavcev, je optimističen in samozavesten, v biro pa vnaša upanje. Z zelo visoko oceno 4,6 so ocenili tudi trditev, da Andrej med zaposlenimi gradi zaupanje. S 4,4 so ocenili, da kaže visoko raven samospoštovanja in da je primarno osredotočen na iskanje pozitivnih lastnosti med sodelavci. V povprečju so se strinjali tudi s

trditvama, da se z njim poistovetijo (ocena 3,9) in da vodji sodelavci nudijo psihološko podporo. Med odgovori je relativno nizka vrednost standardnega odklona, skupna povprečna ocena vseh trditev pa je 4,4, zato sklepam, da se zaposleni v biroju zelo strinjajo, da dojemajo Andreja kot avtentičnega vodjo.

Da bi dobil veljavno oceno prisotnosti avtentičnega stila vodenja v podjetju, sem v skladu s teorijo opravil še anketo z vodjo ter ocenil tudi njegovo perspektivo vodenja. Uporabil sem znanstveno potrjen vprašalnik ALQ (Walumbwa et al., 2008), pri analizi pa sem upošteval sintakso interpretacije odgovorov tako: vprašanja 1, 5, 9, 13 sestavljajo samozavedanje, vprašanja 2, 6, 10, 14 sestavljajo ponotranjen moralni vidik, vprašanja 3, 7, 11, 15 uravnoteženo procesiranje informacij, 4., 8., 12., in 16. vprašanje pa predstavljajo relacijsko transparentnost. Pri tem velja seštevek za vsak sklop posebej, kjer vrednost nad 15 pomeni visoko raven avtentičnega stila vodenja. V Tabeli 5 so vrednosti po sklopih na podlagi sintakse za interpretacijo odgovorov.

Tabela 5: Ocene vodja-centrične perspektive avtentičnega vodenja v biroju Triije po elementih

Element	Ocena
Samozavedanje	20
Ponotranjen moralni vidik	18
Uravnoteženo procesiranje informacij	16
Relacijska transparentnost	19

Vir: Priloga 4.

Po Andrejevih odgovorih sklepam, da se njegovo vodenje oceni kot avtentično. Dosega izredno visoko samozavedanje ter nekoliko manjšo relacijsko transparentnost in ponotranjen moralni vidik. Najnižje, a še vedno visoko, je ocenil svojo sposobnost uravnoteženega procesiranja informacij. Glede na visoko mero samozavedanja vzamem to njegovo oceno kot resnično, čeprav je nekoliko manj konsistentnosti z mojimi opazovanji in intervjujem, kjer sem to njegovo sposobnost močno izpostavil kot zelo visoko. Sklenem, je še vedno zelo visoka, le nižja od preostalih elementov njegovega stila vodenja, ki so izjemno visoki.

V skladu s teorijo moram upoštevati in ugotavljati skladnost sledilec-centrične in vodja-centrične perspektive avtentičnega vodenja v biroju in ocenjujem, da je na podlagi anket v biroju prisoten avtentični stil vodenja, ki ga dojemajo tako vodja kot sledilci na visoki ravni.

4.3.3.2 Analiza psihološkega kapitala

Za namene analize prisotnosti psihološkega kapitala sem uporabil znanstveno potrjeno lestvico CPC-12 (Lorenz et al., 2016). Vprašanja so uravnoteženo razdeljena po elementih, tako da po tri predstavljajo upanje, optimizem, prožnost in samozavest. Anketiranci so trditve ocenjevali s šeststopenjsko lestvico strinjanja, od sploh se ne strinjam do povsem se strinjam. Odgovorilo je vseh devet zaposlenih in vodja. Po sintaksi interpretacije odgovorov prva tri vprašanja predstavljajo upanje, druga tri optimizem, vprašanja 7, 8, in 9 prožnost, zadnja tri vprašanja pa samozavest. Višje vrednosti predstavljajo višjo raven posameznega elementa. V Tabeli 6 predstavljam povprečne skupne vrednosti ocen po elementih psihološkega kapitala glede na vodjo ali zaposlene.

Tabela 6: Povprečne ocene elementov psihološkega kapitala v biroju Triije.

Povprečje upanja	Povprečje optimizma	Povprečje prožnosti	Povprečje samozavesti	Ime	Povprečje skupaj
5,67	6,00	6,00	6,00	J. O.	5,92
5,33	5,67	5,00	4,67	V. A.	5,17
4,67	4,67	4,67	4,67	T. V.	4,67
4,00	5,33	5,33	4,33	V. M.	4,75
5,33	5,00	5,00	5,00	U. K.	5,08
5,67	6,00	4,67	5,67	R. S.	5,50
3,33	4,67	4,33	4,00	M. H.	4,08
4,00	5,33	5,00	4,33	S. B. V.	4,67
4,67	4,00	5,00	4,33	B. A.	4,50
4,74	5,19	5,00	4,78	Skupaj zaposleni	4,93
5,67	5,67	4,33	5,33	Vodja	5,25
5,20	5,43	4,67	5,06	Vsi skupaj	5,09

Vir: Priloga 5.

Kot izhaja iz analize odgovorov ankete o psihološkem kapitalu na podlagi vprašalnika CPC-12, vidimo, da je v biroju na splošno prisoten v kar visoki vrednosti. Najnižja ocena posameznika je malo več kot 4, najvišja dobrih 5,9, v povprečju pa 4,93 za zaposlene skupaj in 5,25 za vodjo. Vodja ima nekoliko višji psihološki kapital v vseh elementih, razen v miselni prožnosti. Vodjo najbolj odlikujeta upanje in optimizem, najmanj pa ravno prožnost. Pri zaposlenih je najopaznejši optimizem, sledi prožnost, najmanj pa sta opazna samozavest in upanje. Na splošno je v biroju najbolj prisoten izreden optimizem, sledita mu upanje in samozavest. Najnižje skupaj ocenjena je prožnost, kjer ima očitno vodja edini negativen vpliv. Po analizi anket torej sklenem, da je v biroju med vsemi prisoten psihološki kapital, in to v precej visoki meri. Vodja ima nekoliko višji psihološki kapital, vendar v elementu prožnosti nekoliko manj kot preostali zaposleni.

4.3.3.3 Analiza čuječnosti

Čuječnost sem meril z znanstveno potrjenim merilom MAAS (Brown & Ryan, 2003). Trditve so anketiranci ocenjevali s šeststopenjsko lestvico frekventnosti, od skoraj vedno do skoraj nikoli. Odgovorilo je vseh devet zaposlenih in vodja. Na podlagi Priloge 10 izračunam povprečje vseh odgovorov in dobim skupno oceno čuječnosti v biroju, kjer pomeni višja vrednost povprečja višjo prisotnost čuječnosti. V Tabeli 7 podam nekaj statističnih podatkov analize.

Tabela 7: Povprečja ter maksimalna in minimalna ocena čuječnosti v biroju Triije

Povprečja		Min. in max. vrednost	
Skupaj zaposleni	4,07	Min.	2,82
Vodja	5,00	Max.	5,00
Vsi skupaj	4,54		

Vir: Priloga 6.

Po anketah sodeč, je v biroju čuječnost ocenjena relativno različno. V povprečju je skupaj sicer kar na visoki ravni z oceno 4,5, pri tem pa se ocene posameznikov precej razlikujejo, saj se gibajo med 2,8 in 5. Najvišje je svojo čuječnost ocenil vodja in je višja od povprečja preostalih sodelavcev, ki so jo v povprečju ocenili s približno 4. Skleпам, da je na podlagi anket čuječnost med posamezniki v biroju Triije prisotna v različnih merah, v povprečju je kar visoko ocenjena, najvišjo pa ima vodja Andrej.

4.3.3.4 Analiza osmišljanja dela

Z znanstveno uveljavljenim vprašalnikom o pomenu življenja MLQ (Steger & Frazier, 2005; Steger et al., 2006) sem meril, kako pomembna sta v biroju pojma namena in pomena življenja. S pomočjo vprašalnika sem raziskoval koncept osmišljanja dela, ki sem ga teoretično opredelil. Na podlagi rezultatov (Priloga 7) sem z analizo ocenil, ali sta za zaposlene in vodjo iskanje in prisotnost smisla pomembna. Vprašalnik je sestavljen iz trditev, ki so jih ocenjevali s sedemstopenjsko lestvico veljavnosti, od sploh ne velja do povsem velja. Pri interpretaciji odgovorov sem upošteval sintakso, ki vprašanja razdeli na dva dela. Vprašanja 1, 4, 5, 7 in 10 predstavljajo prisotnost smisla, pri čemer je 10. vprašanje obratno zastavljeno in ovrednoteno. Vprašanja 2, 3, 8, 9 in 11 pa predstavljajo iskanje smisla. Odgovorilo je vseh devet zaposlenih in vodja, v Tabeli 8 pa predstavljam povprečne vrednosti ocen trditev, razdeljene na iskanje in prisotnost smisla v biroju.

Tabela 8: Povprečni vrednosti ocen trditev o iskanju in prisotnosti smisla v biroju Triiije

	Prisotnost smisla	Iskanje smisla
J. O.	5,80	5,60
V. A.	5,40	4,20
T. V.	4,60	4,20
V. M.	4,60	6,60
R. S.	6,40	5,20
U. K.	5,80	7,00
M. H.	4,80	5,20
S. B. V.	4,60	5,20
B. A.	5,20	5,40
Skupaj zaposleni	5,24	5,40
Vodja	6,40	5,40
Vsi skupaj	5,35	5,40

Vir: Priloga 7.

Na podlagi anket sklepam, da sta v biroju Triiije iskanje in prisotnost smisla ocenjena zelo visoko. Andrej v primerjavi s povprečjem zaposlenih pri sebi ocenjuje nekoliko višjo prisotnost smisla, išče pa ga enako kot povprečni sodelavec. Rezultati anket so zelo skladni z ugotovitvami opazovanj in intervjuja.

4.3.4 Skupna analiza in sklep ugotovitev

Pri načrtovanju raziskave sem upošteval smiselno zaporedje izbranih raziskovalnih tehnik tako, da sem najprej izvedel opazovanje, pri katerem imam največ prostora za subjektivno interpretacijo. Opazovanje sem dopolnil z intervjujem, končal pa z anketami, pri katerih je zaradi znanstveno preverjene zanesljivosti vprašalnikov in podanih sintaks za interpretacijo najmanj prostora za popačenje rezultatov. Med samim raziskovanjem se je izbran načrt pokazal za zelo koristnega, saj sem se ob opazovanju ustrašil, da imam zaradi skoraj samih pozitivnih opažanj preveč pristranski pogled. Po opravljenem intervjuju sem si rahlo oddahnil, saj je pogovor potrjeval, da sem opazoval pravilno. Vseeno pa sem neučakano pričakoval rezultate anket, na katere imam najmanj vpliva, in z njimi najbolj realno ovrednotil konsistentnost svojega raziskovalnega dela.

Po opravljenih analizah vsake tehnike posebej sklenem, da so ugotovitve pri prvih treh raziskovalnih vprašanjih zelo konsistentne, pri zadnjem, o čuječnosti, pa nekoliko manj. Pri tehniki opazovanja sem bil namreč omejen pri ugotavljanju prisotnosti čuječnosti, kar sem z intervjujem in anketo sicer nekoliko nadomestil. Pri konceptu čuječnosti želim poudariti, da je konsistentnost malo manjša tudi zaradi dejstva, da sem z opazovanjem ocenil stanja čuječnosti, medtem ko je vprašalnik MAAS namenjen ocenjevanju značajske čuječnosti. Preostale koncepte sem v celoti zajel z vsemi tremi tehnikami, zato ugotavljam, da so

rezultati in ugotovitve zanesljivi in veljavni, v nadaljevanju pa jih povzamem v kontekstu predstavljene literature in si odgovorim na zadana raziskovalna vprašanja.

4.3.4.1 Psihološki kapital in pozitivnost

Skladno s teorijo sem tudi pri raziskavi uporabil pristop pozitivne psihologije in iskal vse pozitivne stvari v delovanju biroja, predvsem pozitivne psihološke sposobnosti posameznikov in njihovo razmerje z vodjo. Na podlagi raziskave potrdim, da se v biroju psihološki kapital izkaže kot pogoj in kot rezultat avtentičnega vodenja, kar je skladno s teorijo (Walumbwa et al., 2008). Potrdim lahko, da so v biroju prisotne psihološke prednosti, to so stanja upanja, prožnosti, optimizma in samozavesti, zato zaposleni, še posebej vodja, premorejo sposobnost samozavedanja in nadzor nad lastnim vedenjem, ki sta ključna elementa avtentičnega vodenja (Avolio & Gardner, 2005). To za podjetje predstavlja vir konkurenčne prednosti (Youssef & Luthans, 2007). Ugotavljam, da je vodja samozavesten, torej prepričan vase, da zmore doseči specifične rezultate in je zanje pripravljen vložiti potreben trud in je optimističen, torej bo verjel, da bo uspel. Ima upanje, torej vztraja in ustrezno prilagodi pot do ciljev in je prožen, torej ko je postavljen pred oviro, se upre negativnim vzgibom, obupu in se vrne močnejši na pot do cilja (Luthans et al., 2006). Zaradi narave njihovega kreativnega dela ocenjujem, da njihov delovnik poteka kot stalna delavnica PCI. Z uravnoteženim procesiranjem informacij namreč vsakodnevno oblikujejo objektivne okvirje, ki jim predstavljajo izzive, okoli katerih nenehno iščejo kreativne rešitve. Te nenehno ocenjujejo, zavračajo in realnejše razvijajo naprej. S stalnim zastavljanjem ciljev, snovanjem poti in premagovanjem ovir razvijajo upanje, optimizem, samozavest in prožnost. Visok pozitiven psihološki kapital je zelo koristen v njihovem zelo nestabilnem okolju, kjer se zahteve v trenutku lahko spremenijo (Luthans et al., 2007). Ocenjujem še, da sta vodenje in zasnova delovnega mesta kot vira psihološkega kapitala primerna (Avey, 2014). Prisotni so tudi vsi mehanizmi psihološkega kapitala, saj je v biroju zaznati moč volje in veliko pozitivnih čustev, kot izkušenejši vodja pa Andrej premore izredno sposobnost pozitivne kognitivne presoje in podajanja informacij. Z mehanizmi uspešno uporabljajo svoj visok psihološki kapital (Luthans & Youssef-Morgan, 2017). Zaradi visokega pozitivnega psihološkega kapitala v zaključku sklepam, da so Andrej in sodelavci pozitivni (Avey et al., 2011).

4.3.4.2 Zaupanje

Potrjujem, da si v biroju med seboj delijo vrednote, odkrito izražajo svoja čustva in razpoloženja ter na podlagi spoznavanj in medsebojnega sodelovanja gradijo pozitiven odnos. Andrej je zaradi svojih izkušenj, ki jih z avtentičnim stilom vodenja uspešno deli med zaposlene, ter zaradi moralne drže in visoke integritete zanesljiv vodja, zaposleni pa so nagnjeni k zaupanju. Ocenjujem, da je v biroju prisotna velika mera zaupanja, v nekaterih odnosih celo brezpogojnega zaupanja. Rezultat skupih vrednot je sodelovanje, žrtvovanje,

definirane vloge, izmenjava znanj in izkušenj (Jones & George, 1998). Skladno z Dirks in Ferrin (2001) je visoka stopnja zaupanja primerna njihovi vitki, kreativni in napredni organizaciji, ki deluje v nepredvidljivem in nejasnem okolju z malo regulacije.

4.3.4.3 Osmišljanje dela

Nadalje ugotavljam, da je v biroju večina zaposlenih pripadnikov generacije milenijcev in čeprav je Andrej nekoliko starejši, po svojih značilnostih vseeno pripada tej zanimivi generaciji. Iskanje smisla, torej pomena in namena, je zato bistveno v delovanju biroja (Grant, 2017). Osebnostne značilnosti Andreja, ki mu iskanje smisla in logike pomeni bistvo življenja, ter karakteristike delovnega mesta motivirajo zaposlene k iskanju smisla. Razumevanje logičnega ustroja in osmišljanje Andreju pomenita tudi vir samozavesti in kreativnosti. V biroju so čustva, misli in vedenja usklajeni, zaposleni si med seboj dajejo potrditev, njihovo delovanje pa ima namenskost. Ocenjujem, da so v biroju med zaposlenimi prisotni občutki pomembnosti njihovega dela, zato občutijo tudi pomenskost svojega dela. Osmišljanje dela se kaže v visokem psihološkem kapitalu (Barrick et al., 2013), proces osmišljanja, ki izhaja iz Andrejevih osebnih vrednot, pa vidim tudi kot vir konkurenčne prednosti, saj z izpostavljanjem smisla stvarjem dodajo vrednost in presegajo pričakovanja naročnikov.

4.3.4.4 Avtentično vodenje

Andreja ocenjujem kot vodjo, ki vodi z namenom, vrednotami in integriteto, vodjo, ki gradi vzdržljivo organizacijo in motivira svoje zaposlene z namenom zagotoviti izredne storitve za potrošnike in ustvarjati dolgotrajno vrednost (George, 2003). V podjetju namreč potrjujem proces avtentičnega vodenja. Prepoznati je mogoče vzorec vedenj vodje Andreja, ki temelji na in spodbuja pozitivne psihološke sposobnosti in pozitivno etično klimo, da bi vsi dosegli boljše samozavedanje, bolj uravnoteženo procesiranje informacij, boljši ponotranjen moralni vidik in boljšo relacijsko transparentnost ter da bi v sledilcih spodbudili pozitiven osebni razvoj (Luthans & Avolio, 2003). Posebej izpostavljam Andrejevo odlično sposobnost uravnoteženega procesiranja in težo, ki jo na podlagi svojih osebnih vrednot daje relacijski transparentnosti. Pri samoocelitvi se je transparentnost potrdila, kar kaže, da gre res za notranjo vrednoto, uravnoteženo procesiranje pa je v primerjavi z ocenami iz intervjuja in opazovanja ocenil nekoliko nižje. Zato sklepam, da je poleg samozavedanja do sebe tudi kritičen. Sposobnost uravnoteženega procesiranja je pomembna tudi zaradi narave dela, v katerem je mnogo informacij, ki jih je treba objektivizirati in smiselno deliti s sodelavci. Morala in etika, odkritost in poštenost so glavne vrednote pri kadrovanju in imajo odsev v njihovem delu. Ker se z vodjo poistovetijo, so za delo zagreti in si zaupajo. Pomembno je, da avtentičnost vodenja vidijo na visoki ravni vsi, tako Andrej kot njegovi zaposleni. Med njimi obstaja avtentično razmerje, rezultat pa so zadovoljstvo, zaupanje in vključenost (Černe et al., 2014; Hsieh & Wang, 2015).

4.3.4.5 Čuječnost

Čuječnost je med tehnikami raziskovanja pri merjenju pokazala najmanj konsistentnosti ugotovitev. Med zaposlenimi je tudi velika razlika v tem, kako so pri sebi čuječnost ocenili, vendar vseeno sklenem, da je med zaposlenimi mogoče potrditi prisotnost nekaterih stanj čuječnosti. Zaposleni, nekateri bolj, drugi manj, ob svojem delu namreč dosegajo mentalna stanja zbranosti, prisotnega uma ter zavedanja, občutkov, dejanj in okoliščin. Zaradi subjektivnih zahtev naročnikov, ki jih morajo jemati objektivno, razvijajo tudi stanje čuječnosti v obliki odnosa, saj posamezniki ne obsojajo in odprto sprejemajo realnost tako, kot je (Brown & Ryan, 2003). V anketi sem meril tudi čuječnost kot lastnost, v biroju se kaže različno po elementih in posameznikih. Kot omenjeno, izpostavljam, da so v biroju prisotni določeni elementi stanj čuječnosti, predvsem v obliki sposobnosti nadziranja in usmerjanja osredotočenosti ter ohranjanja pozornosti (Chiesa et al., 2011). Ugotavljam, da s temi elementi prek samozavedanja pripomorejo k procesu avtentičnega vodenja in doživljajo notranjo motivacijo. Ker lahko svoje vedenje nadzorujejo in se poglobijo v naloge, na podlagi teorije sklepam, da so v svoje delo zelo vključeni (Brown & Ryan, 2003).

4.3.4.6 Sklep raziskovalnih vprašanj

Na podlagi raziskave in teorije povzeman in odgovorim na raziskovalna vprašanja, da so v kreativnem biroju Triiije prisotni vsi štirje koncepti. Pozitivno organizacijsko vedenje se manifestira v visokih vrednostih psihološkega kapitala vseh v biroju. Prisotnost avtentičnega stila vodenja je ocenjena zelo visoko, tako s strani vodje kot sledilcev. Osmišljanje dela je zelo prisotno in izvira iz visoke stopnje pomembnosti, ki ga imata namen in pomen pri posameznikih v biroju, še posebej pri vodji. Najmanj izrazita in konsistentna je prisotnost čuječnosti, kaže pa se predvsem v psiholoških stanjih pozornosti, zbranosti, prisebnosti pri delu in sposobnosti hitrega preusmerjanja osredotočenosti med številnimi projekti ter miselnimi in kreativnimi procesi. Nejasnosti v konceptu čuječnosti izhajajo tudi iz tega, da nekatere raziskave kažejo ločen in različen vpliv veščin čuječnosti, kjer ima opazovanje pozitiven vpliv na kreativnost, medtem ko nekatere veščine nimajo ali pa imajo negativen vpliv na kreativnost (Baas, Nevicka, & Velden, 2014). V Tabeli 9 prikazujem odgovore na raziskovalna vprašanja v obliki strnjenih ocen prisotnosti konceptov v biroju Triiije po raziskovalnih tehnikah.

Tabela 9: Pregled ocen prisotnosti posameznih konceptov v biroju Triiije po raziskovalnih tehnikah

	Koncept	Ocena prisotnosti	Opis ocene
Opazovanje	Psihološki kapital	Zelo prisoten	Psihološki kapital se deli recipročno in med vsemi, predvsem z deljenjem izkušenj. Najbolj sta opazna optimizem in humor. Vsakodnevno delo je izredno podobno PCI.
	Avtentično vodenje	Zelo prisotno	Transparentnost je najopaznejša. Vodja stalno procesira informacije ter išče njihovo logiko in smisel. K temu stalno spodbuja tudi zaposlene. V pogovorih vsi kažejo veliko mero samozavedanja.
	Čuječnost	Prisotna	Najtežje opazovana. Opazil sem predvsem visoko pozornost pri pogovorih in kreativnih procesih ter sposobnost hitrega spreminjanja osredotočenosti.
	Osmišljanje	Zelo prisotno	Vodja v pogovorih stalno sprašuje po smislu rešitev. Vloga smisla je prisotna znotraj biroja in kot konkurenčna prednost v obliki smiselnih prostorskih rešitev, ki presegajo pričakovanja naročnikov. Posamezniki doživljajo pomen in namen svojega dela.
Intervju	Psihološki kapital	Zelo prisoten	Vodja kaže izredno visoko čustveno inteligentnost. Ne razume pomena ciljev, poti so edino pomembne in so vir kreativnosti. Z iskanjem smisla in logike si gradi samozavest, z izkušnjami prožnost in je po naravi velik optimist in zelo pozitivna oseba.
	Avtentično vodenje	Zelo prisotno	Visoka morala in transparentnost sta izredno pomembni osebni vrednoti, ki ju vodja vnaša v biro. Izreden pomen uravnoveženega procesiranja informacij zaradi narave dela. To sposobnost si dodeli kot svojo glavno kompetenco in sposobnost, ki temelji na iskanju smisla v stvareh.
	Čuječnost	Srednje prisotna	Vodja ne meditira (namenoma). Poudari svojo sposobnost visoke pozornosti in osredotočanja pri procesiranju informacij.
	Osmišljanje	Zelo prisotno	Iskanje smisla in logike je življenjski ustroj vodje. V biro vnaša osmišljanje kot vrednoto.
Ankete	Sledilec-centrično	4,40	Ocenjeno od 5.
	Vodja-centrično	18,25	Ocenjeno od 20.
	CPC-12	5,09	Ocenjeno od 6. Pri tem upanje s 5,20, optimizem s 5,43, prožnost s 4,69 in samozavest s 5,06.
	MAAS	4,54	Ocenjeno od 6. Med ocenami posameznikov so velika odstopanja, od 2,8 do 5.
	MLQ	5,38	Ocenjeno od 7. Pri tem prisotnost smisla s 5,35 in iskanje smisla s 5,4.

4.4 Priporočila podjetju in smeri nadaljnjega raziskovanja

Kot ugotovljeno v analizah, so v biroju Triiije prisotni vsi štirje proučevani koncepti, od tega psihološki kapital, avtentično vodenje in osmišljanje dela zelo visoko, prisotnost čuječnosti pa nekoliko manj konsistentno in manj enakomerno med zaposlenimi. Na podlagi teh ugotovitev in podrobne analize podajam za podjetje naslednja priporočila.

Kot ugotavljajo raziskovalci, so treningi povišanja psihološkega kapitala primerni za vse velikosti podjetij, prisotnost visokega psihološkega kapitala pa je pomembna in pride do izraza prav pri storitvenih dejavnostih in kreativnih organizacijah (Luthans & Youssef-Morgan, 2017). Pozitivni psihološki kapital vodje se prenaša na zaposlene, pozitivne učinke pa žanjejo vodja, sledilci in organizacija kot celota. Vodje morajo upoštevati tudi delovno okolje, v katerem delujejo, saj raziskave pokažejo, da kompleksnejše situacije negativno vplivajo na motivacijo in sposobnost reševanja problemov zaposlenih. Vodje morajo zato zagotoviti kar se da primerno okolje, ki zaposlenim nudi veliko podpore, ter ohranjati pozitivnost na visoki ravni. Pozitivni vodja ima izjemno vlogo pri tem, kako pozitivni so njegovi sodelavci (Avey et al., 2011).

Uporaba treningov in delavnic za dvigovanje psihološkega kapitala je naložba, ki ima načeloma nizke stroške vlaganja in relativno visok donos, zato so investicije v razvoj psihološkega kapitala zelo smiselne. Glede na analizo izpostavljam predvsem dvigovanje prožnosti v podjetju, ki se je kljub visoki oceni izkazala za najšibkejši člen. Prožnost dvigujemo s postavljanjem ciljev, iskanjem čim večjega števila poti do njih in ocenjevanjem realnih možnosti. Izredno visok optimizem, ki je v biroju prisoten, je ključen pri prožnosti, zato svetujem, da ga skupaj z upanjem ohranjajo na čim višji ravni, bodisi z intenzivnimi delavnicami bodisi z vsaj dnevnimi kognitivnimi miselnimi procesi in zavestnim odločanjem tako, da stvarjem pripišejo pozitivno valenco. Skleпам, da je prožnost nekoliko manj prisotna v biroju tudi zaradi razmeroma mladega in neizkušenega tima. S pridobivanjem izkušenj bo samozavest rasla in prožnost bo višja. Vodja prikazuje tudi izredno visoko čustveno inteligentnost, izredno pomembno pa je, da tudi to razvija in deli med zaposlenimi tako, da se o čustvih znotraj biroja pogovarjajo, ker so del izkušenj in okolja (Bradač & Penger, 2017). Poskuša naj jim pomagati razumeti, da je njihov vpliv objektivno omejen in da niso oni vedno krivi za neprimerno vedenje naročnikov (kot glavni vir stresa v biroju), ter s tem ohranjati visoko raven pozitivnosti v biroju. Glede na izražene izjave in opažanja, da njihovo delo zahteva izredno upravljanje informacij, pa naj komunikacijo znotraj biroja podkrepijo s tehnološkimi rešitvami.

V podjetju je že prisoten avtentični stil vodenja, ki izhaja iz osebnih vrednot vodje. Na podlagi svojih vrednot, za katerimi vodja brezkompromisno stoji, namreč izbira svoje sodelavce. Za vodjo je izredno pomembno, da vzpostavlja odprte in pristne odnose s svojimi sodelavci ter tudi pri njih razvija elemente avtentičnega vodenja, kot so samozavedanje, relacijska transparentnost, uravnoteženo procesiranje informacij in visoka ponotranjena morala (Černe et al., 2014). Opolnomočeni sodelavci so bolj zadovoljni, predvsem pa se lahko vodja nekoliko razbremeni, saj mednje lažje porazdeli odgovornost. Glede na izjave vodje, da je na meji svojih zmogljivosti, menim, da je vnašanje svoje avtentičnosti med zaposlene in njihov razvoj ključno za njihov biro, ki deluje v izjemno hitro spreminjajočem se in nepredvidljivem okolju. Glede na izražene želje po širjenju v tujino in medkulturne izzive še toliko bolj.

Ob visoki prisotnosti avtentičnega stila vodenja, ki ga kot takega dojemajo tako vodja kot njegovi sodelavci, in visoki ravni psihološkega kapitala, ki ga v podjetje vnaša vodja s sitom svojih visokih meril na podlagi osebnih vrednot, zelo poudarim, da se pri nadaljnjem organizacijskem širjenju upošteva prisotnost teh dveh elementov kot ključnih virov konkurenčne prednosti. Vodja je omenil nadaljnje korake v iskanju poslovnega direktorja, ki bi prevzel vodenje s poslovnega vidika z namenom zapolnjevanja določenih manjkajočih kompetenc. Zato predlagam, da se vodja pri nadaljnji izbiri kadra drži svojega sita in upošteva osrednje vrednote v biroju, saj lahko nekdo na takem nivoju odgovornosti poruši pozitivnost, ki izhaja iz prisotnosti proučevanih konceptov, in tako izgubijo glavni vir konkurenčne prednosti. Z jasno vizijo in opredelitvijo svojih pozitivnih vrednot bodo poskrbeli, da bodo prihodnje organizacijske spremembe v skladu s želenim stanjem v podjetju. Vizijo in vrednote naj zato zapišejo in postavijo dostopno transparentno vsem sodelavcem, da bodo ohranjali in krepili svojo pozitivnost, ki izhaja iz primerne stila vodenja in pozitivnega organizacijskega vedenja.

Večino biroja, z vodjo na čelu, kljub njegovim letom, predstavlja generacija milenijcev. Iskanje in vsebovanje smisla sta vsem izredno pomembni. Miselni ustroj vodje temelji na iskanju logike in smisla v stvareh, zato menim, da v biroju to predstavlja še en glavni vir konkurenčne prednosti. Z visoko čustveno inteligenco vodja izredno dobro razume potrebe naročnikov. Z uravnoteženim procesiranjem jih pravilno objektivizira tako, da iz njih izlušči smisel. Nato zahteve transparentno deli s sodelavci. Predlagam, da sodelavce kar se da vključi v te procese objektiviziranja in osmišljanja podatkov. Prvič, vodja bo v obliki izkušenj te sposobnosti prenesel na sodelavce in se sčasoma razbremenil nalog in obveznosti, kar je njegov dolgoročen namen. Drugič, vodja bo z izkazovanjem pomembnosti iskanja smisla pripomogel k ohranjanju tega pomembnega vira konkurenčnosti, saj bodo zaposleni razvijali rešitve z višjo dodano vrednostjo za naročnike. In tretjič, sami zaposleni bodo z vključevanjem v te procese čutili namenskost in pomenskost svojega delovnega mesta in, kar je za milenijce tako zelo pomembno, doživljali smisel, da hodijo v službo, kjer bodo izpolnjevali svoje višje cilje, to je težnosti po skupnost, avtonomiji, dosežkih in statusu.

Ker je čuječnost najmanj konsistentna in najmanj izrazito prisotna v biroju in glede na njene raziskane pozitivne učinke, še posebej na razvoj psihološkega kapitala, priporočam, da se v biroju dogovorijo in izberejo obliko tehnike za razvijanje čuječnosti. Izredno visoka pozornost in sposobnost preusmerjanja osredotočenosti sta v njihovem kreativnem delu izrednega pomena. Samozavedanje in samoregulacija pa pripomoreta k njihovem pozitivnemu organizacijskemu vedenju. V strateških usmeritvah za leto 2018 so zaposleni že zapisali želje po jutranji jogi in gibanju, ki sta deloma že priložnosti, da svoj um in duha sprostijo in uravnovesijo, zato ta predlog dodatno podprem.

Če se posvetim še malo bolj drznim, inovativnim in proaktivnim predlogom, predlagam še naslednje. Na podlagi teorije o razvoju psihološkega kapitala s pristopom aktivnega učenja,

kjer je poudarek na izkustvih pri učenju (Zhang, Li, Ma, Hu, & Jiang, 2014), sem med mojim vsakodnevnim branjem bolj poljudnih, a strokovnih člankov zbral nabor člankov, te pa bi uporabil v delavnici, ki bi potekala dolgoročno in dokaj nemoteče za poslovanje biroja. Enkrat na mesec bi vsem v biroju poslal izbran članek, ki bi ga vsi prebrali. Izbor člankov bi temeljil na temah, pomembnih glede na ugotovitve raziskave, in preverjenem izvoru uveljavljenih virov, kot so na primer *Harvard Business Review*, *BillGeorge.org* in *Gallup news*. Nato bi na naslednjem rednem ponedeljkovem sestanku namenili od deset do petnajst minut za kritičen pogovor o njem ter tako poglobljali svoje znanje in zavedanje o pomembnosti teh tem za njihovo organizacijsko okolje. Ob priložnosti bi se tega sestanka udeležil tudi sam in pripomogel h kritičnemu pogovoru in tako bi skupaj pripomogli k dvigu vrednosti vseh elementov in na splošno ravni vodenja in organizacijskega vedenja.

Med pogovori z vodjo sem ugotovil tudi, da poleg kreativne vrednosti rešitev biroja na uspešnost vpliva tudi njegov socialni kapital, ki temelji na njegovem tako zelo pozitivnem psihološkem kapitalu. Čeprav je sam izrazil, da je njegova pozitivnost v določeni meri ovira, predvsem pri monetariziranju produktov, ocenjujem, da lahko to pozitivnost še koristneje uporabi. Proaktivna oseba, kot je, lahko ustanovi družabna srečanja, na katerih bi s svojo čustveno inteligentnostjo skrbno izbiral in vabil posameznike z visokim psihološkim kapitalom in inteligenco skupaj v obliki pozitivnih družabnih dogodkov. Te »PsyCap hengalnice« bi bile gnezdo pozitivnih ljudi, polnih izkušenj in znanj, kjer bi se z druženjem njihov psihološki kapital medsebojno delil in razvijal, hkrati pa bi izredno blagodejno deloval na njihovo čustveno stanje.

Zadnji in najdrznejši nasvet bi bil naslednji. Glede na potrebe po poslovnih kompetencah in organizacijskih omejitvah, ki temeljijo na notranjih vrednotah biroja in predstavljajo visok kriterij (pozitivnosti) kadra, svetujem, naj v biroju razvijejo mesto »direktorja za poslovne in notranje zadeve«, morda tudi pogodbeno kot zunanji sodelavec ali svetovalec. Njegova vloga bi bila, da v podjetju naolji njihovo organizacijsko delovanje in ekonomsko ovrednoti njihove rešitve, namenjene uporabnikom. V kreativnem podjetju, kot je biro Triiije, naj se zaposleni osredotočajo na svoje kreativne procese, Andrej naj kot idejni in kreativni vodja s svojimi vrednotami vnaša v biro bistvo in način delovanja, ta nova oseba pa naj kot podpora osrednjim funkcijam s krovnim in nekoliko drugačnim pogledom nadzoruje in uravnava njihovo vedenje, vodenje in delovanje, hkrati pa poskrbi za poslovanje podjetja. V bistvu gre za funkciji upravljanja tako človeških kot finančnih virov skupaj v eni osebi, kar se mi zdi smiselno za njihovo velikost organizacije. Smiselnost združitve teh dveh funkcij vidim v tem, da poleg poslovnih kompetenc to delovno mesto vključuje razumevanje pomena pozitivnega vodenja in pozitivnega organizacijskega vedenja kot konkurenčni vir, ki se kaže v poslovnem smislu v pozitivnih finančnih rezultatih. To bi dosegel tako, da bi znotraj podjetja pomagal razvijati visoko raven pozitivnosti s pomočjo vseh proučevanih konceptov, pomen logike in smisla kot vir konkurenčne prednosti pa uspešno zapakiral v poslovni načrt

na podlagi pravilnega ocenjevanja vrednosti opravljenega dela in komunikacije s strankami, ki temelji na osrednjih vrednotah biroja.

4.5 Prihodnje raziskovanje

Pri delu sem se držal rdeče niti pozitivnega organizacijskega vedenja in avtentičnega vodenja, vendar mi je zaradi multidisciplinarnosti in novosti teh dveh konceptov to pomenilo izziv. Kaj hitro me je zaneslo v nevroznanost in preostale koncepte vedenjske ekonomije, ker se med seboj tako zelo prepletajo in vplivajo drug na drugega. Pri nadaljnjem raziskovanju bi se usmeril v tvorjenje in spreminjanje navad, ki s pomočjo nevroznanosti dobiva nove razsežnosti. Čuječnost je še zelo neraziskan koncept, rezultati raziskav pa so še zelo nekonsistentni, vendar mislim, da v prihodnosti obeta veliko koristnih odkritij. Velik vpliv ima tudi teorija »*nudge*« oziroma dražljaji, za katero je bila pred kratkim podeljena tudi Nobelova nagrada. *Neuroleadership Institute* daje velik poudarek na »*growth mindset*« oziroma miselnost rasti in razvoj potenciala zaposlenih, vse pa temelji na raziskavah, podkrepjenih z nevroznanstvenimi metodami delovanja možganov. Na splošno menim, da v ospredje vodstvenih in vedenjskih teorij stopa delovanje in razumevanje človeka in njegovega odnosa z drugimi, pri tem pa se brišejo meje med znanostmi. Za konkretno podjetje bi bilo v prihodnosti smiselno raziskati vplive opisanih konceptov na kreativnost in kako to kreativnost, ki izhaja iz teh elementov kot virov konkurenčnosti, pravilno vrednotiti in zapakirati v uspešne in dobičkonosne produkte. Prostora za raziskave je praktično neomejeno, veseli pa me dejstvo, da se človeškost giba višje po lestvici prioritet ekonomije, in upam, da bo človek kot vrednota nekoč pred vrednoto dobička. Z velikim zanimanjem pa spremljam vpliv konceptov umetne inteligence in virtualne resničnosti, o katerih že berem, da bosta največji spremembi za človeka, in ne dvomim, da bosta svoj prostor našli tudi v razvoju vodenja in organizacijskega vedenja.

SKLEP

V magistrskem delu sem najprej s teoretičnim pojasnjevalnim raziskovanjem opisal izbrane koncepte v okvirih najaktualnejše literature. Opisal sem razvoj in pomen pozitivne psihologije v konceptih pozitivnega organizacijskega vedenja in avtentičnega vodenja. Ob upoštevanju meril za vključitev elementov k pozitivnemu organizacijskemu vedenju sem predstavil še teorijo zaupanja in osmišljanja dela ter ju povezal s psihološkim kapitalom. Osmišljanje dela, iskanje in doživljanje pomena in namena, ki ga predvsem milenijci postavljajo visoko v svoji hierarhiji potreb, je velika dodana vrednost tega dela, ker je koncept v povezavi z vodenjem in organizacijskim vedenjem precej nov. Avtentičnemu vodenju sem dodal koncept čuječnosti, vse skupaj pa predstavil v konceptualnem modelu, ki prikazuje povezanost in delovanje vseh konceptov na podlagi proučene teorije.

V drugem delu sem na podlagi konceptualnega modela in s pomočjo raziskovalnih vprašanj opravil multimetodološko raziskovalno delo v kreativnem biroju Triije, d. o. o. Temeljna teza magistrskega dela pravi, da so v izbranem podjetju prisotni elementi avtentičnega vodenja in pozitivnega organizacijskega vedenja v obliki psihološkega kapitala. Čuječnost je temelj, iz katerega izhaja visoka vrednost psihološkega kapitala, osmišljanje dela pa je vodilo, ki vodi k rezultatom. V skrbno načrtovanem terminskem načrtu sem izvedel opazovanje, ki sem ga z namenom triangulacije podkrepil z intervjujem ter kar petimi anketami, ki so temeljile na podlagi znanstveno sprejetih in uveljavljenih merilnih postopkov. Na podlagi ugotovitev sem odgovoril na raziskovalna vprašanja in ugotovil, da so v podjetju zelo prisotni koncepti avtentičnega vodenja, visokega psihološkega kapitala in osmišljanja dela. Nekoliko manj konsistentno so ugotovitve pokazale srednjo prisotnost čuječnosti. Podobne ugotovitve najdemo v teoriji, namreč zaznamo veliko število nekonsistentnih učinkov čuječnosti na kreativno naravo dela, ki ga opravljajo v biroju. Na podlagi analize ugotovitev in teorije sem na koncu predstavil predloge za podjetje, ki je v fazi rasti in je pred organizacijskimi spremembami in širjenjem poslovanja tudi v tujino.

Namen je bil prikazati najnovejša spoznanja sodobne znanstvene teorije o pozitivnem organizacijskem vedenju in se z izbranimi elementi koncepta osredotočiti na njihovo vlogo v avtentičnem stilu vodenja ter koncepta povezati s pojmom čuječnosti in osmišljanja dela kot aktualno odkritima vplivoma na sodobno vodenje in organizacijsko vedenje. **Cilj** magistrskega dela je bil dosežen, saj sem s teoretičnim in multimetodološkim pristopom proučil prisotnost pozitivnega organizacijskega vedenja v obliki psihološkega kapitala in avtentičnega vodenja v izbranem podjetju in ju razširil s konceptoma čuječnosti in osmišljanja dela. Na koncu sem prišel do predlogov za podjetje, ki temeljijo na teoriji in analizi.

Področje vodenja in organizacijskega vedenja je izredno zanimivo, multidisciplinarno in široko, zato sem v delu neizmerno užival. Sodelovanje s podjetjem je bilo prijetno in mislim, da smo skupaj z njihovim iskrenim sodelovanjem prišli do uporabnih predlogov za podjetje. Hkrati sem se obogatil z veliko mero novega znanja in se napolnil z motivacijo, da ga v prihodnosti še razširim in predvsem uporabim. Pri tem me je s svojo avtentično pozitivnostjo vodila mentorica in mi bila v neizmerno pomoč kot motivator in izreden strokovnjak na tem področju.

LITERATURA IN VIRI

1. Adams, J., Raeside, R., & Khan, H. T. A. (2014). *Research Methods for Business and Social Science Students*. New Delhi: Sage Publications Pvt. Ltd.
2. Adkins, A. (2016). What Millennials Want From Work and Life. *Gallup News*. Najdeno 14. decembra 2017 na spletnem naslovu <http://news.gallup.com/businessjournal/191435/millennials-work-life.aspx>
3. Adkins, A., & Rigoni, B. (2016). Paycheck or Purpose: What Drives Millennials? *Gallup News*. Najdeno 14. decembra 2017 na spletnem naslovu <http://news.gallup.com/businessjournal/191906/paycheck-purpose-drives-millennials.aspx>
4. Agote, L., Aramburu, N., & Lines, R. (2016). Authentic Leadership Perception, Trust in the Leader, and Followers' Emotions in Organizational Change Processes. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 52(1), 35–63.
5. Avey, J. B. (2014). The Left Side of Psychological Capital: New Evidence on the Antecedents of PsyCap. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(2), 141–149.
6. Avey, J. B., Avolio, B. J., & Luthans, F. (2011). Experimentally analyzing the impact of leader positivity on follower positivity and performance. *The Leadership Quarterly*, 22(2), 282–294.
7. Avey, J. B., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2008). A call for longitudinal research in positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 29(5), 705–711.
8. Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), 127–152.
9. Avolio, B. J. (2005). *Leadership development in balance*. New Jersey Lawrence Erlbaum.
10. Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.
11. Baas, M., Nevicka, B., & Velden, F. S. Ten. (2014). Specific Mindfulness Skills Differentially Predict Creative Performance. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 40(9), 1092–1106.
12. Baron, L. (2016). Authentic leadership and mindfulness development through action learning. *Journal of Managerial Psychology*, 31(1), 296–311.
13. Barrick, M. R., Mount, M. K., & Li, N. (2013). The Theory of Purposeful Work Behavior: The Role of Personality, Higher-Order Goals, and Job Characteristics. *Academy of Management Review*, 38(1), 132–153.
14. Bradač, T., & Penger, S. (2017). Čustvena inteligentnost na delovnem mestu: konceptualni model povečanja pripadnosti zaposlenih. *Izzivi v managementu*, 9(2), 22–34.

15. Brown, K. W., & Ryan, R. M. (2003). The benefits of being present: Mindfulness and its role in psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(4), 822–848.
16. Chiesa, A., Calati, R., & Serretti, A. (2011). Does mindfulness training improve cognitive abilities? A systematic review of neuropsychological findings. *Clinical Psychology Review*, 31(3), 449–464.
17. Colquitt, J. A., Scott, B. A., & LePine, J. A. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 909–927.
18. Cooper, C. D., Scandura, T. A., & Schriesheim, C. A. (2005). Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 475–493.
19. Černe, M., Dimovski, V., Marič, M., Penger, S., & Škerlavaj, M. (2014). Congruence of leader self-perceptions and follower perceptions of authentic leadership: Understanding what authentic leadership is and how it enhances employees' job satisfaction. *Australian Journal of Management*, 39(3), 453–471
20. Dawkins, S., Martin, A., Scott, J., & Sanderson, K. (2015). Advancing conceptualization and measurement of psychological capital as a collective construct. *Human Relations*, 68(6), 925–949.
21. De Vries, M. F. R. K., & Korotov, K. (2007). Creating Transformational Executive Education Programs. *Academy of Management Learning & Education*, 6(3), 375–387.
22. Dešman, K. (2017). Ko posel postane nemoteč sestavni del arhitekture. *HISŠE*, (98), 49–53.
23. Dilworth, R. L., & Willis, V. J. (2003). *Action Learning: Images and pathways*. Melbourne, Florida: Krieger.
24. Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2001). The Role of Trust in Organizational Settings. *Organization Science*, 12(4), 450–467.
25. Eid, J., Mearns, K., Larsson, G., Laberg, J. C., & Johnsen, B. H. (2012). Leadership, psychological capital and safety research: Conceptual issues and future research questions. *Safety Science*, 50(1), 55–61.
26. Ferreras, J. (2016). Purpose, NOT Profit, Keeps Millennials In Their Jobs: Study. *Huffington Post*. Najdeno 14. decembra 2017 na spletnem naslovu http://www.huffingtonpost.ca/2016/09/26/purpose-profit-millennials_n_12201170.html
27. Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. O. (2005). „Can you see the real me?“ A self-based model of autehtic leader and follower developent. *Leadership Quarterly*, 16(3), 343–372.
28. Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *Leadership Quarterly*, 22(6), 1120–1145.

29. George, B. (2003). *Authentic leadership: rediscovering the secrets to creating lasting value*. San Francisco: Jossey-Bass.
30. Good, D. J., Lyddy, C. J., Glomb, T. M., Bono, J. E., Brown, K. W., Duffy, M. K., & Lazar, S. W. (2016). Contemplating Mindfulness at Work. *Journal of Management*, 42(1), 114–142.
31. Grant, G. B. (2017). Exploring the Possibility of Peak Individualism, Humanity's Existential Crisis, and an Emerging Age of Purpose. *Frontiers in Psychology*, 8, 1–11.
32. Gvin.com (b.l.). *TRIJE ARHITEKTI d.o.o.* Najdeno 10. januarja 2018 na spletnem naslovu <http://www.gvin.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/GvinOverview/Pages/Company.aspx?Mode=GvinSI&App=GvinOverviewSI&CompanyId=141133&Lang=sl-SI>
33. Hershatter, A., & Epstein, M. (2010). Millennials and the World of Work: An Organization and Management Perspective. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 211–223.
34. Hsieh, C. C., & Wang, D. S. (2015). Does supervisor-perceived authentic leadership influence employee work engagement through employee-perceived authentic leadership and employee trust? *International Journal of Human Resource Management*, 26(18), 2329–2348.
35. Jones, G. R., & George, J. M. (1998). The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork. *The Academy of Management Review*, 23(3), 531–546.
36. Kernis, M. H. (2003). Toward a Conceptualization of Optimal Self-Esteem. *Psychological Inquiry*, 14(1), 1–26.
37. Kiefer, T. (2002). Understanding the Emotional Experience of Organizational Change: Evidence from a Merger. *Advances in Developing Human Resources*, 4(1), 39–61.
38. Kiersch, C., & Peters, J. (2017). Leadership from the Inside Out: Student Leadership Development within Authentic Leadership and Servant Leadership Frameworks. *Journal of Leadership Education*, 16(1), 148–168.
39. Kolančič, S. (2017, 14. julij). Zaposlena, da skrbi za srečo v podjetju. *Delo*. Najdeno 2. oktobra 2017 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/gospodarstvo/kariera/zaposlena-da-skrbi-za-sreco-v-podjetju.html>
40. Kroon, B., van Woerkom, M., & Menting, C. (2017). Mindfulness as substitute for transformational leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 32(4), 284–297.
41. Lastnost (2000). V *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Najdeno 1. decembra 2007 na spletnem naslovu http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj_testa&expression=lastnost&hs=1
42. Lazarus, R. S. (2003). TARGET ARTICLE: Does the Positive Psychology Movement Have Legs? *Psychological Inquiry*, 14(2), 93–109.

43. Lee, N., Senior, C., & Butler, M. (2012). Leadership research and cognitive neuroscience: The state of this union. *Leadership Quarterly*, 23(2), 213–218.
44. Leroy, H., Anseel, F., Dimitrova, N. G., & Sels, L. (2013). Mindfulness, authentic functioning, and work engagement: A growth modeling approach. *Journal of Vocational Behavior*, 82(3), 238–247.
45. Lorenz, T., Beer, C., Pütz, J., & Heinitz, K. (2016). Measuring psychological capital: Construction and validation of the compound PsyCap scale (CPC-12). *PLoS ONE*, 11(4), 1–17.
46. Luthans, F. (2002a). Positive Organizational Behavior : Developing and Managing Psychological Strengths. *Academy of Management Executive*, 16(1), 57–72.
47. Luthans, F. (2002b). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695–706.
48. Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M., & Combs, G. M. (2006). Psychological capital development: Toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 387–393.
49. Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership: A positive developmental approach. V K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (ur.), *Positive organizational scholarship* (str. 241–261). San Francisco: Berrett-Koehler.
50. Luthans, F., & Avolio, B. J. (2009). The „Point“ of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 291–307.
51. Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541–572.
52. Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Li, W. (2005). The Psychological Capital of Chinese Workers: Exploring the Relationship with Performance. *Management and Organization Review*, 1(2), 249–271.
53. Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging Positive Organizational Behavior. *Journal of Management*, 33(3), 321–349.
54. Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2006). *Psychological Capital*. New York: Oxford University Press.
55. Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. M. (2017). Psychological Capital: An Evidence-Based Positive Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 339–366.
56. Lutz, A., Slagter, H. A., Dunne, J. D., & Davidson, R. J. (2008). Attention regulation and monitoring in meditation. *Trends in Cognitive Sciences*, 12(4), 163–169.
57. Marič, M., Gerdej, T., Penger, S., Jereb, E., Žnidaršič, J., & Đurica, N. (2013). Human Resources Annual Interview as a Part of Authentic Leadership. *Organizacija*, 46, 55–63.
58. Marič, M., Miglič, G., & Jordan, G. (2017). The impact of authentic leadership on psychological empowerment of the employees in the slovenian local self-government institutions. *Lex Localis*, 15(3), 625–645.

59. Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A., & Epitropaki, O. (2016). Leader-Member Exchange (LMX) and Performance: A Meta-Analytic Review. *Personnel Psychology*, 69(1), 67–121.
60. Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: Resilience processes in development. *American Psychologist*. US: American Psychological Association.
61. Mercina, A. (2017). Kreativno: Most čez primitivizem. *Delo*. Najdeno 10. januarja 2018 na spletnem naslovu [http://www.delo.si/mnenja/blogi/kreativno-most-cez-primitivizem.html?iskalnik=Andrej Mercina](http://www.delo.si/mnenja/blogi/kreativno-most-cez-primitivizem.html?iskalnik=Andrej+Mercina)
62. Mihelič, K. K., & Aleksić, D. (2017). “Dear Employer, Let Me Introduce Myself” – Flow, Satisfaction with Work–Life Balance and Millennials’ Creativity. *Creativity Research Journal*, 29(4), 397–408.
63. Milek, V. (2017). Tudi ko so stvari dokončane, se spreminjajo. *Sobotna priloga*, str. 23–25.
64. Mohanty, N., & Kolhe, S. M. (2016). Understanding Psychological Capital: Research Perspectives. *Indian Journal of Positive Psychology*, 7(4), 485–494.
65. Moore, K. (2014). Millennials Work For Purpose, Not Paycheck. *Forbes*. Najdeno 14. decembra 2017 na spletnem naslovu <https://www.forbes.com/sites/karlmoore/2014/10/02/millennials-work-for-purpose-not-paycheck/#2f5596876a51>
66. Newman, A., Ucbasaran, D., Zhu, F., & Hirst, G. (2014). Psychological capital: A review and synthesis. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 120–138.
67. Norman, S. M., Avolio, B. J., & Luthans, F. (2010). The impact of positivity and transparency on trust in leaders and their perceived effectiveness. *Leadership Quarterly*, 21(3), 350–364.
68. Odou, N., & Vella-Brodrick, D. A. (2013). The Efficacy of Positive Psychology Interventions to Increase Well-Being and the Role of Mental Imagery Ability. *Social Indicators Research*, 110(1), 111–129.
69. Olaniyan, O. S., & Hystad, S. W. (2016). Employees’ psychological capital, job satisfaction, insecurity, and intentions to quit: The direct and indirect effects of authentic leadership. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32(3), 163–171.
70. Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004). *Character strengths and virtues : a handbook and classification*. New York: Oxford University Press.
71. Peterson, S. J., Balthazard, P. A., Waldman, D. A., & Thatcher, R. W. (2008). Neuroscientific Implications of Psychological Capital: Are the Brains of Optimistic, Hopeful, Confident, and Resilient Leaders Different? *Organizational Dynamics*, 37(4), 342–353.
72. Premru, M., & Aleksić, D. (2017). Vpliv odnosa med vodjo in zaposlenimi na kontraproduktivno vedenje na delovnem mestu. *Economic and business review*, 19, 73–96.

73. Prezelj, M. (2016). Je generacija milenijcev muhasta ali le poskuša preživeti v začaranem krogu nespodbudnega okolja? *SiolNET*. Najdeno 14. decembra 2017 na spletnem naslovu <https://siol.net/novice/slovenija/je-generacija-milenijcev-muhasta-ali-le-poskusa-preziveti-v-zacaranem-krogu-nespodbudnega-okolja-421903>
74. Quinton, S., & Smallbone, T. (2006). *Postgraduate Research in Business : A Critical Guide*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications Ltd.
75. Rak, P. (2017). Dobro jutro: Milenijci. *Delo*. Najdeno 14. decembra 2017 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/mnenja/blogi/dobro-jutro-milenijci.html>
76. Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617–635.
77. Roche, M., Haar, J. M., & Luthans, F. (2014). The role of mindfulness and psychological capital on the well-being of leaders. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19(4), 476–489
78. Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Introduction to Special Topic Forum: Not so Different after All: A Cross-Discipline View of Trust. *The Academy of Management Review*, 23(3), 393–404.
79. Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5–14.
80. Stánje (2000). V *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Najdeno 1. decembra 2007 na spletnem naslovu http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj_testa&expression=stanje&hs=1
81. Steffens, N. K., Mols, F., Haslam, S. A., & Okimoto, T. G. (2016). True to what We stand for: Championing collective interests as a path to authentic leadership. *Leadership Quarterly*, 27(5), 726–744.
82. Steger, M. F., & Frazier, P. (2005). Meaning in Life: One Link in the Chain From Religiousness to Well-Being. *Journal of Counseling Psychology*, 52(4), 574–582.
83. Steger, M. F., Frazier, P., Oishi, S., & Kaler, M. (2006). The Meaning in Life Questionnaire: Assessing the Presence of and Search for Meaning in Life. *Journal of Counseling Psychology*, 53(1), 80–93.
84. Thompson, D. (2017a). Richard H. Thaler wins Nobel Prize in economics. *CNN Money*. Najdeno 10. oktobra 2017 na spletnem naslovu <http://money.cnn.com/2017/10/09/news/nobel-prize-economics-2017/index.html>
85. Thompson, D. (2017b). Richard Thaler Wins the Nobel in Economics For Killing Homo Economicus. *The Atlantic*. Najdeno 10. oktobra 2017 na spletnem naslovu <https://www.theatlantic.com/business/archive/2017/10/richard-thaler-nobel-economics/542400/>
86. Transcendénca (2000). V *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Najdeno 1. decembra 2007 na spletnem naslovu http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj_testa&expression=transcendenc&hs=1

87. Vesty, L. (2016). Millennials want purpose over paychecks. So why can't we find it at work? *The Guardian*. Najdeno 14. decembra 2017 na spletnem naslovu <https://www.theguardian.com/sustainable-business/2016/sep/14/millennials-work-purpose-linkedin-survey>
88. Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126.
89. Weiss, M., Razinskas, S., Backmann, J., & Hoegl, M. (2017, 17. junij). Authentic leadership and leaders' mental well-being: An experience sampling study. *The Leadership Quarterly*. Najdeno 15. decembra 2017 na spletnem naslovu <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S104898431730379X?via%3Dihub>
90. Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive Organizational Behavior in the Workplace. *Journal of Management*, 33(5), 774–800.
91. Zhang, X., Li, Y.-L., Ma, S., Hu, J., & Jiang, L. (2014). A Structured Reading Materials-Based Intervention Program to Develop the Psychological Capital of Chinese Employees. *Social Behavior and Personality: an international journal*. 42(3), 503–516.
92. Značilnost (2000). V *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Najdeno 1. decembra 2007 na spletnem naslovu http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj_testa&expression=zna%C4%8Dilnost&hs=1

PRILOGE

KAZALO PRILOG

PRILOGA 1: Transkripcija intervjuja z vodjo kreativnega biroja Triiije Andrejem Mercino, ki je bil opravljen v njihovih prostorih dne 17. 1. 2018.....	1
PRILOGA 2: Zapiski opazovanj v podjetju Triiije, d. o. o.	9
PRILOGA 3: Anketni vprašalnik za sledilec-centrično merjenje avtentičnega vodenja in rezultati merjenja	16
PRILOGA 4: Anketni vprašalnik za vodja-centrično merjenje avtentičnega vodenja in rezultati merjenja	17
PRILOGA 5: Anketni vprašalnik za merjenje psihološkega kapitala CPC-12 in rezultati merjenja	18
PRILOGA 6: Anketni vprašalnik za merjenje čuječnosti MAAS in rezultati merjenja.....	20
PRILOGA 7: Anketni vprašalnik za merjenje smisla v življenju MLQ in rezultati merjenja	21

PRILOGA 1: Transkripcija intervjuja z vodjo kreativnega biroja Triiiiie Andrejem Mercino, ki je bil opravljen v njihovih prostorih dne 17. 1. 2018.

Imaš rad svoje delo?

Kratko in jedrnato: ja!

Zakaj si arhitekt?

Faktografsko gledano, je to čisto naključje. Poskusil sem nekaj, pa nekaj drugega, pa padel na sprejemcih na arhitekturi in na koncu vseeno pristal na arhitekturi. Vendar to seveda samo po sebi še ni odgovor ... na faksu sem ostal, ga končal in nato tudi začel delati kot arhitekt. Če po 11 letih vodenja biroja in še nekaj letih dela po drugih birojih povlečem črto, se na prvem mestu odgovora na zakaj pojavijo ljudje in odnosi. Prav s to dvojico ustvarjati nove, lepe, prijetne, fascinantne ali samo običajne trenutke, povečini skozi fizično, to je zgrajene objekte in pa odnose v biroju, to me vleče naprej. In to me navdušuje.

Je to kot poslanstvo?

Kaj je to poslanstvo? Nisem od boga poslan ... ne razumem poslanstva.

Hehe. Zakaj svoj biro?

Upal oz. verjel sem, da bi lahko biro tudi drugače funkcioniral kot skupek individuumov, drugače ustvarjal arhitekturo in predvsem užival. Kar sem na lastni koži doživel birojskega življa, me je redko navduševal. Pa naj je to bilo v Londonu, na Dunaju ali v Ljubljani. In tile TRIIIIJE povečini uspevajo s tem, da se ne jemljejo usodno resno, da demokracija ni samo floskula, raziskovanje ni samo za stvar fotogeničnosti in medosebni odnosi res štejejo. Pa še mačka imamo lahko. Pa še psa.

Za kaj živiš?

Da to obstajanje na tem svetu, ki v osnovi niti ni moja stvar, njegovo nadaljevanje pa je, osmišljam z lepoto, srečo, senzibilnostjo. Da preprosto uživam v vsej številčnosti različnih pogledov na tem svetu, preprosto uživam v življenju, na prvem mestu z Majo in familijo, s frendi in vsemi, s katerimi delam. Pa floro in favno, pa, pa, pa ...

Kaj je zate življenje, v enem kratkem stavku? Par besed ...

Maja je na WC obesila dilo, na kateri piše Life is like a book, with each day you add another page, make it a beautiful one. Al nekaj takega ... in res, no, preprosto je nizanje drobnih trenutkov v veliki lok življenja, kot neko ogrlico snuješ te stvari v veliko sliko, ki se ti osmišlja s časom.

Torej rad iščeš smisel v stvareh?

Ja, zelo! Ves čas!

In kakšno vlogo igra smisel konkretno v poslu in znotraj biroja?

Smisel se zame manifestira v logični konstrukciji dogodkov. Razlikujem sicer med projekti, poslom, kjer to 99% drži, in osebnimi odnosi, ki temeljijo na empatiji in jih samo rahlo strukturiramo skozi logično prizmo. Gre skoraj za obratno sorazmerje. Enako pa v poslu, v strokovnem smislu, ta logični ustroj ... smisel se manifestira skozi nek logični ustroj sosledja dogodkov. Logični ustroj pa pomeni, da imajo vzrok in posledico. Neke vzročne posledice meni dajejo smisel, v smislu, da si vedno lahko razločim strukturo posla. Jaz se še vedno sprašujem, zakaj bi nekdo delal z nami? Zakaj bi nekdo delal z nami? Vsakič znova ... Zakaj? In to je ta logika. Jaz rabim to logiko, da razumem stvari. In je čisto isto v poslu in v stroki.

Pa v biroju? Kako ta smisel vnašaš v biro? Kakšno vlogo ima smisel v delovanju biroja?

Prav enako, mislim, od fizičnega okolja, torej kje je biro, do tega, kakšni so ljudje in kakšni so odnosi. To je ta logični ustroj, ki se sestavlja. In to je seveda ta filter, da prihajajo določeni ljudje, določene stranke z določenimi »dressi« skupaj, ki so kompatibilni in vse te stvari. Torej, ko sem ugotovil recimo, da nekateri ljudje ne pašejo v naš biro, da nekateri ljudje ne pašejo v to okolje, pa so bili lahko super, ampak preprosto vidiš, da ne pašejo v to logično strukturo. Smisel, tako kot sem prej rekel, je nekaj, kar tukaj smatramo za vrednoto biroja. Zelo v nekem »core« zapisana.

Razumeš to kot nek pomen in namen nečesa?

Ja, bistven!

Odlično si napeljal na naslednje vprašanje. Kako izbiraš zaposlene? Na podlagi česa se odločiš za enega?

Prvenstveno na osnovi deljenja nekih osnovnih vrednot. Seveda najprej sem jih moral sam razčistiti pri sebi in za to sem rabil dolgo časa, da sem potem to lahko uporabil kot kriterij. Določena mešanica lastnosti, empatije, zvedavosti, neukalupljenosti v prav in narobe, v bistvu torej neke osebne lastnosti so pred strokovnimi. Seveda ima to svoje minuse in vem, da je minus tega biroja neizkušenosť recimo.

Torej da ustreza, kar si naštel, torej te vrednote najdeš med mladimi ljudmi, ki pa seveda nimajo izkušenj?

Ja. Je generacijsko pogojeno tako. In Vlado je človek, ki mislim, da si delimo te vrednote in je hkrati izkušen. V njegovem primeru je v ospredje prišlo, da ima diplomo in 10 let izkušenj.

Se v podjetju menja veliko zaposlenih?

Odšel je en fant. Načeloma dodajamo. Od nekdanj je bila taka filozofija. Vmes je bila pa kriza, ki je spremenila poslovna okolja, in takrat se je začel graditi čisto nov tim.

Se lahko na vse zaposlene enako zaneseš?

Ne. Na vsakega na določenem področju. Pri nekaterih se več teh področij sešteje.

Kako sestavljaš time in jim dodeliš projekte?

Driver je velikokrat zunanji faktor, ne moja odločitev, kdo je za kateri projekt optimalen, ampak to je velik kompromis. Projekti so časovno nepredvidljivi in time sestavljam ad hoc. Razdelim jih predvsem po kriteriju kompleksnosti. Kompleksnost pa pomeni, da je veliko faktorjev vpletenih v projekt. Recimo Most na Soči, blazna količina, potem vem, kdo je bolj sposoben tega »multitaskinga«. Do tega, da so projekti, kjer je vse fokusirano, recimo da je ena stranka, en projekt, se vse točno ve ...

Torej, teoretično, če bi ti okoliščine dopuščale, bi znal optimalno razdeliti delo med zaposlene, glede na značilnosti projekta?

Teoretično. Življenje teče zelo nepredvidljivo. Ljudje so nepredvidljivi, odreagirajo, ko si sploh ne predstavljaš, kaj je, pa potem vidiš, da so v ozadju neke čisto osebne zadeve, ki nimajo veze s projektom. Tega je zelo veliko. Osebni aspekt je zlepljen z našim delom, da je groza. Osebne zadeve prinesejo k nam ...

No, pri opazovanju sem opazil ravno to, da je največ dela prav s komuniciranjem s strankami.

Oboje, komuniciranja tukaj in s strankami.

No, seveda posledično tudi tukaj, ker moraš kar se zunaj komunicira skomunicirati v biroju? Kar se zapleta zunaj, morate rešiti v biroju?

Ja! Absolutno.

Torej poznaš in razločiš kompetence, znanja, sposobnosti vsakega sodelavca? Jih malo popredalčkaš, če se malo grdo izrazim?

Ja, absolutno. Pri čemer vseeno kdaj tudi namenoma dam kak projekt tako, da presekam rutino. Da vseeno daš možnost, da delajo različne stvari. Morda ni prav, ampak ugotavljam, da je ljudem všeč, če so v vatki in delajo isto, vedno sem imel predstavo, da jih moti, da postaneš »fah-idiot« ampak ni nujno res. Zato poskušam delati kombinacije, zato da jih malo vržem v vodo.

Torej z namenom razvijanja znanja? Namensko to počneš?

Ja.

Zakaj si vključil Branko, svojo mamo, kot svetovalko?

Za to sta dva razloga. En je čisto osebni, pač želel sem ji nekaj dati. Šla je v pokoj, delala je na univerzi in namesto da neha delati in kar na enkrat ne hodi več v službo, sem razmišljal, če bi ji lahko ponudil neko vmesno obdobje z manjšim delovnikom, kjer bi še vedno lahko delala. Je še totalno agilna in kar naenkrat te zavržejo stran. In mi je žal, da več ne izkoriščamo tega, ker to so ljudje, ki imajo blazno znanja in so že pomirjeni z raznimi egoti in lahko kot neki svetovalci, ki niso izpostavljeni vsem težavam, ampak v nekem delu ti lahko prinesejo veliko. So neobremenjeni in izkušeni. To je tudi čisto drug profil firme. To, da je moja mati, doda k temu, da smo družinsko podjetje, z neko družinsko tradicijo. Želel sem imeti odraslo osebo ob sebi. Za določene komunikacije je to super. Deljenje tem med nami. In ne nazadnje, mene veliko ni bilo, potreboval sem nekoga, ki mu zaupam. Ne da ostalim ne zaupam, ampak ... ampak ...

Brezpogojno ...

Ja. Drugače je.

V kreativnih rešitvah je veliko prostora za »stvar okusa« ali »vsake oči imajo svojega malarja«. Stranke te najamejo, ker verjamejo vate ... kaj pa znotraj biroja ... kako usklajujete različna mnenja in nestrinjanja?

Tukaj sva nazaj pri prvem vprašanju oziroma pri začetku. Kaj je smisel vsega. Ker dejansko je to ta trdna osnova, torej logična struktura, ki ima v sebi vključene neke objektivne kriterije. Objektivni kriterij za nas je tudi subjektivni kriterij stranke. Tukaj velikokrat provociramo in kažemo stvari, ki so jim všeč, in v bistvu dobiš nek profil stranke, ki je mešanica objektivnih in subjektivnih kriterijev. Dejansko pri strokovnjakih pa ni tega, nam je všeč, nam ni všeč. Zato jaz vedno vprašam ... a veš, tako kot je Urša prej rekla: »dajmo to konstrukcijo kar čez cev zapeljat ...« ... Zakaj? Če gre v smisel. Kriterij stranke je finančni aspekt, torej objektivni tudi. Ta projekt ne sme bit ekstremno drag, torej, zakaj bi to delal? Zaradi neke arhitekturne kaprice, okusa ...? Tega ni. Je pa nekaj, to pa moram priznat, jaz pa imam več svobode. Tudi drugi jo imajo. Ampak jaz si jo lahko privoščim malo več, ker razumem te objektivne omejitve. To je pa potem, ko to jedro sestaviš, ko ta temelj narediš iz teh omejitev, potem si pa pri interpretaciji lahko malo dovoliš nekaj osebnega. Ne moreš zanikat, ko ti potegneš črto, jo vlečeš asociativno zaradi nekaterih stvari, ki jih imaš v sebi, to ni objektivna črta. Ampak vedno moraš pa te osnovne kriterije upoštevati.

Renata je omenila »pozitivno stabilnost« kot mantra, ki vam jo vnaša v biro? Lahko kaj več poveš o tem?

Za novo leto smo imeli pogovor in je vsak povedal, kaj mu je bilo »kul« v preteklem letu in kaj si v bistvu želi za prihodnje leto. In Renata je rekla pozitivno stabilnost. Tukaj je bila izražena kot njena želja v luči tega, da se je v tem biroju dogajalo veliko stvari, eno čez drugo, in veliko improvizacije. Prehajamo v neko bolj zrelo fazo biroja, optimizma, z neko strukturo in nekim predvidljivim potekom dogodkov. Pri Renati je to sigurno povezano s tem, da ima sedaj resnega fanta, s katerim sedaj uživata, se mi zdi, da se ji je to vse seštelo. Ko se take stvari pogovarjamo, vidim nujno usklajenost v življenju, da se notri preslikava osebni in profesionalen »life«. Mislim, v tem poklicu in načinu dela ne verjamem, da je možno drugače.

Opažam, da si kar samozavesten. Od kje črpaš samozavest? V dobrem smislu, pravo samozavest, ne mislim nadutost ...

(smeh) Glede tega ... Maja me je vprašala, ko smo šli na Most na Soči »bidat« in smo ga dobili ... je rekla: »Pa kako, a te je kaj strah? Mislim, tega še nisi delal ... kaj pa veš o mostovih?« In v bistvu, ves čas, ko smo komuniciral in se borili, enkrat nisem na to pomislil zares. Ampak ... zakaj? Če bi me nekdo tako začel spraševati o mostovih, ti jaz res bolj malo vem povedati. Razumem pa, spet, logiko mostov. Maja se mi včasih smeji, ampak, a veš, ta logika, ampak, tako si ja pomagam skozi »life«. Črпам iz logične razlage, ker to pomeni, da stoji ...

Bi lahko rekel, da objektivno oceniš situacijo? Z objektivnim mišljenjem lahko oceniš nek smisel neke stvari in iz tega črpaš ... to tako je in gremo to tako narediti?

Ja, subjektivna objektivnost. Sedaj ko sem te poslušal ... recimo ... morda tudi zato ni naključje, da smo šli delat natečaj za zapore, in ga zmagal z moje dnevne sobe, ker verjetno bi me moralo bit strah še približno stokrat bolj. Pa me je bilo potem strah pri pogajanjih in vseh birokratskih zadevah, ko sploh nisem vedel, kako poteka. Ampak v tem strokovnem smislu, tudi poslovnem, pa ni bilo. Je pa res, da se nisem zastonj odločil delati zaporov, namreč istočasno je bil natečaj za akademije in večina arhitektov je šlo akademije delat. Ampak meni akademije niso predstavljale nobenega izziva. In bi me bilo veliko bolj strah in bi šel veliko bolj nesamozavestno tisto delat, ker sploh ne vem ... mislim, kaj nekaj tam delat? Tukaj mi je bil pa izziv!

Te je spet smisel vodil?

Ja ... ja. Smisel je včasih bolj včasih manj racionalna stvar, ampak tudi Lolita ima totalni smisel zame, pa je na pogled čisto ...

Torej vodi te smisel in to, da ga dojameš, bi lahko rekel, da je to tvoja kompetenca? Torej ko enkrat dojameš smisel, bi lahko rekel, da verjameš vase?

Ja ... In ... še ena stvar ... priznal sem si ... no, prvo ugotovil, nato pa sem si priznal, očitno posedujem neko empatijo, ki zna poskenirati ljudi. Tudi včeraj, ko sem bil tam, nekaj slišiš govorit, ko vidiš, kako se obnašajo, kako so odnosi, ko sprašuješ ... vidiš, kam pes taco moli. Jaz res 98 % rešitev, ko jih damo od sebe, ta prvič zadenemo, res redko se zgodi, da ne.

Super! Res hvala, ker si me spomnil, da sva eno vprašanje, ki sem ga dopisal, izpustila. In sicer ... Ko se pogovarjaš s sodelavci, se zdi, kot da jim zležeš v glavo, da veš, kaj jim gre po glavi, kaj razmišljajo ... Prav opažam?

Ja, definitivno ...

Kako pa v biroju dosegate, da na sestankih o projektih vsi vidite isto sliko, glede na to, da ste vsi strokovnjaki in vsak po svoje razmišlja?

Z ožanjem. Začne se zelo široko. Naš biro formalno ni pogojen. Pri nas so dovoljene take in take in špičaste, vse (op. oblike) ... formalno gledano. Mislim, res ... recimo pri tem projektu, ki si ga ravno opazoval na sestanku, je bilo zelo preprosto, ker ima že par mesecev dela za seboj. To imaš recimo sredi puščave, brez konteksta. Nisi mogel nič črtat, kot pri naših mestih, ko rečeš »sosednja hiša ima to pa to«. Torej, spomnim se, z Uršo sva ... jaz vržem neke teme iz tega, kar smo prej rekli, objektivizacije pogojev, kar poslušam, kar mi govorijo, kar vidim, kar je fizično, kar rečejo statiki, vremenski pogoji ... vse to so neke teme, ki nekako sestavljajo puzzle in sploh nimaš še slike. Ampak so neke teme, posamične, ki vidiš, da pašejo skupaj. In rečeš, tole gre tako, tole tako ... kot da bi malo semena trosil. Tole vidim tukaj, je tak problem ... pa bi lahko tako rešil ...

Torej ti si ta, ki meče ta semena?

Ja ... na začetku zaradi te empatije, ja ... vedno jaz ... ker jih čutim ... ampak to so semena. In iz tega se začne nadgrajevati in potem kakšno seme odpade. In potem se kakšna, zavisi tudi od tega, kdo dela seveda, doda kaj. Tu recimo ni nobene tolerance, to pa res sem netoleranten, da neki, kar se zmenimo, ni narejeno. Ampak greš ti ... nekaj se zmenimo, pa greš ti kar nekam tko ... mislim z razlogom je to tukaj. Mogoče tudi ljudje vsega ne vedo. Če se midva zmeniva, da je tole klele 5 kvadratov ... je neodgovorno, veš ... ker smo se nekaj zmenili ... ker znotraj teh 5 kvadratov, teh nekaj zmenjenih par točk, je milijarde opcij pa kreativnosti možnih.

Okej, super. Greva naprej. Ali rad postavljaš cilje?

Ne! Nikoli! Jaz sem se odločil, da bi užival v »lifu«.

Aha ... Kako si potem predstavljaš pot do ciljev?

Ja, samo pot je ...

Aha, potem te ne zanima cilj, samo pot te zanima?

Ja! Totalno. Mislim, to je čisto »zljajnano«, ampak res. Ker sem tudi tak človek. Tudi ta naš poklic, in splošno kot »biznis« ... je tako lepo, če te spremembe jemlješ kot izzive, pa jih kot pluse jemlješ ... konstantno spreminjaš ...

Torej dojemaš vse ovire na poti, s ciljem se ne obremenjuješ, vidiš pa poti in ovire ter kako jih obiti?

Velikokrat jemljem te ovire kot izzive in celo kot nek vir kreativnosti. In potem sem ugotovil tudi, zakaj. Zato, ker pravzaprav v našem poklicu rabiš impulze, ki te predramijo, da vidiš stvari v drugi luči. Sam se malo natreniraš, vendar to je ta najtežji del, to je ta rutina, v katero zapadeš sčasoma ... kako sebe zbosti, da nisi samo v tej rutini, ne glede na to, da seveda določen del je rutina, ampak tisti del, ki je kreativen, v poslovnem in strokovnem smislu, je nekako treba ... »ful« dobro je, če ga spodbudi impulz od zunaj, ki je relevanten, ki tebi sicer pade notri kot motnja, ker nisi tega pričakoval in se ujeziš, ampak je ...

Paše v ta proces objektivizacije in iskanja smisla ...

Ja! Sicer poslovno je to »ful« problem, ker poslovno pogodbo se pa vedno podpiše na začetku, kjer se v tej naši kretenski perspektivi v pogodbo vnaprej stvari zacementira notri. Mislim ... dve leti traja projektiranje in tam noben ne ve, kako bo točno, tam samo ugibaš, kako bo to ... in potem velikokrat trčimo v minus, zato ker jaz tako delam ... ker oni potem rečejo, kaj pa če bi še tako in tako, pa jaz rečem, pa ja, pa lahko bi tako, pa tako, ja dajmo!

V glavnem, pot torej dojemaš kot kreativni vir, kajne?

Ja ...

Okej, ali v postavljanje ciljev oziroma na tej poti, če ne verjameš v cilje ... vključuješ zaposlene in kako?

Ta mnenja zaposlenega oziroma impulz zaposlenega ... je lahko čisto isto, kot sva prej govorila. Če imam jaz nek miselni stroj, so to ... mislim, moraš jih gledat s tem pozitivnim odnosom, jih seveda vrednotim znotraj tistih dogovorjenih okvirjev, ki smo jih skupaj dogovorili, da padejo notri ...

Ti predstavlja širino idej?

Ja! Seveda! Mislim, dejstvo je, da jaz lahko pri projektu tudi ne poznam vseh informacij. Jaz moram imeti »general picture«. Tisoč enih stvari je, ki jih jaz ne vem. Drugo pa je, kaj potem iz tega narediš. Skupaj iščemo rešitve, zato ker si delimo te vrednote. Jaz vidim pri ljudeh, da ko trčijo ob nek problem, velikokrat mu prehitro podležejo, v tem smislu, da neposredno takoj vpliva na njih. Ni treba, ti si to lahko zinterpretiraš lahko. Meni je to lažje, ker prihajam z »general picture« in potem to lahko zinterpretiram drugače.

Super! Kako se počutiš, ko pomisliš na svojo prihodnost in prihodnost tvojega biroja? Poudarjam »počutiš« ...

Vidim več možnih poti, katera se bo pa realizirala ... pa ...

Torej vidiš več možnih poti?

Ja, definitivno ...

Hehe, ali si ti prebral vse te knjige, o katerih jaz raziskujem (veliko smeha) ...

Jaz ne berem ... (smeH ...) teh knjig ... poslovnih ... (smeH)

Meditiraš?

Hm ... ne namenoma ... vem pa, da doživljam določena stanja, ko se vse nekako sprosti, moji trzljaji pri fizičnem sproščanju, predno zaspim, so na začetku prav strašili Majo. Sem sodijo trenutki, čeravno sila kratki, ko se zagledam v vrt, ne nazadnje, ko namesto takoj na drugi mail za minuto kliknem na RTVSLO.com, theguardian.com ipd. Torej ne naučeno, tega ne znam, ampak če sklepam iz tega, kar vem, da naj bi meditiranje bilo, na nek način meditiram, na nek naraven način, telo, um in vsa ostala družba v telesu se sami uravnavajo do določene mere.

Si velikokrat »prekurjen«?

Ne več velikokrat ... sicer poznam ta občutek iz preteklosti, ko sem to doživel, a nikoli izključno iz vzroka, ki bi bil vezan samo na delo. Sedaj prepoznam neke drobne mehanizme, recimo vmes, kot rečeno, preberem na netu kake novice, ki me zanimajo, ali ko se objamem z Majo. Fizični kontakt igra res eno glavnih vlog.

Imaš torej neke mehanizme, da prepoznaš, da si skurjen?

Ja, prepoznal sem v sebi nek naravni impulz, ki mi da vedeti tudi to. Moj ustroj pozna določene reakcije in jih samo spoštujem ... poslušam se. Ob res visokem tempu dela se to odvija nekje zadaj, to so procesi, ki ves čas tečejo v podzavesti, kot je videti.

Kreativci ste stigmatizirani, da ste »odplavani«. Velja to zate?

Jaz se sigurno tako ne vidim. Za marsikoga je moj način življenja nekoliko ali pa precej drugačen, ampak ne bi rekel, da bistveno, no, spet je to moja percepcija ... Kar se povezave s kreativno tiče, pa verjamem, da je ta v našem poklicu lahko vezana zares samo na realne, povsem življenjske situacije, okvirje. Ta kreativna in "odplavanost" sta sila spolzka terena, tako pogosto zlorabljeni za to tako »overrated« drugačnost na klik. Kreativna obvladuje tako številna področja, niti slučajno ni vezana tako, kot se pogosto to omenja skoraj izključno na naše poklice, arhitekto, oblikovalce in podobne ...

Se ti zdi, da uspeš ohraniti stik s tlemi, ko vodiš biro? Kako?

Mislim, tla so sedaj spolzka ...

Ja, ampak ali imaš stik s tlemi, ne glede na to, kakšna so ... imaš stik? Da sploh veš, kakšna so tla ...

Včasih namenoma tudi ne v celoti. Ker imam občutek, da velikega dela sploh ni potrebno, da veš vse informacije, ker jih je preveč. Tako ... spet »global picture«, pa ja!

Tako ... pretehtano si vzameš te informacije?

Ja ... ja ... to sem se malo naučil.

Super! Ti si 100% prebral te knjige! (smeH)

Verjetno imaš dnevno ogromno preskokov s projekta na projekt? Uspeš slediti s pozornostjo?

Ja, v glavnem bi rekel, da ja.

Prepoznaš svoja čustva v svojih vsakodnevnikih opravilih?

Ja. Če to pomeni, da jih sproti ozaveščam ... da jih sproti prepoznaš ...

No, ne ravno, da greš na WC razmišljat o tem, kako se počutiš ... taka, da veš, kaj se dogaja s tabo, da si sam s seboj ...

Ja ... praktično ni koraka, ki ne bi bil oseben ... mislim, včasih je bilo teh informacij in teh impulzov toliko, da jih nisem mogel ... itak se prelaga toliko enih stvari nate, ker si dovzeten za to, veš ... in potem ljudje to

čutijo. To je bilo včasih ... magnet, mislim, res bedarije ... Govoriš s stranko in čutiš nekaj v glasu, se pogovarjaš o ne vem čem in neka senzibilnost ...

No ... si razvil neko odpornost, prožnost ...

Ja! Ful!

Da te ne podre nekaj, in pač greš naprej ...

Ja ...

In lahko rečeš, da je to zelo dobro povezano s tem, da zelo dobro veš, kaj se dogaja s tabo?

Ja ... mislim, to je vse povezano ... mislim, ti si en človek, jaz ne vem, kako si ti, recimo tukaj v biroju, »poslovna baraba«, nateguješ ljudi, potem doma si pa nek čudovit ... to je kar nekaj ...

Hehe, počakaj, spet prehitavaš z odgovori! Počakaj še dve vprašanji. (smeh)

Da nadaljujem ... no, saj v bistvu si mi že odgovoril, ampak ... uspeš nadzirat svoja čustva?

Hm ... ja, po večini jih. Včasih si pa privoščim ... recimo včeraj ... ta nadzor pomeni, da si včasih tudi dovoliš ... sicer ful redko ...

No, imaš jih pod kontrolo, ne peljejo te čustva ... ne da si robot, ampak da jih nadziraš, imaš kontrolo ...

Ja, ja ...

No, pa zdaj prideva na to, kar si prehiteval (smeh) ... Kaj zate predstavlja etika in morala? Kako jo, če jo, vključuješ v posel?

V oziru celostnega razumevanja življenja ... v smislu, da moraš ločiti na poslovno etiko, na strokovno etiko, v smislu arhitekturno, na življenjsko, na ... mislim, to je sploh generalno, kar me zanima, in ravno to, kar sem ti prej že rekel, je res ta preplet ... mislim, to je vse eno ... eno življenje in način delovanja, ki prehaja ...

Bi rekel, da se to dotika, kar sva se pogovarja na začetku ... paše to k smislu? Temu svojemu osnovnemu procesu logike ... je to gradnik tega procesa?

Ma ... to je marela čez vse skupaj. To je tisto, kar je bistvo ...

Pa znotraj biroja? Etika, morala ... kje imata prostor in pri čem se kaže?

Prisotna je pri vsakem najbolj drobnem delčku, pri vsaki funkciji. Kaže se pri vsakodnevnih odnosih in vsakodnevnem funkcioniranju. Ali je nedeljivi del našega celostnega ekosistema ali pa je ni.

Torej bi lahko rekel, da je etika in morala vaša skupna vrednota?

Ko si me prej spraševal, kako izbiram ljudi za biro, no, to je nujen kriterij ... tu pa ni niti malo tolerance ...

Si na voljo sodelavcem, če te potrebujejo?

Se trudim, da ne preveč. Mislim, seveda sem, vendar pazim, da jih ne oropam za ta izkustveni del učenja ...

Kot spodbuda ...?

Ja, ja, ja ... absolutno!

Kaj se zgodi, če nekdo ne zna ali ne zmore svoje naloge?

Ta trenutek sem še vedno jaz tisti, ki doda toliko znanja in izkušenj, da stvar teče naprej ... počasi je tudi S. tista, ki prevzema tudi to vlogo, vedno bolj ... Sem ugotovil, da imam ta princip, da vedno vržem ljudi v vodo, pa da vidimo, če plavamo ...

No, ko si ravno S. omenil ... imel sem eno vprašanje, ki sem ga odstranil iz intervjuja, ker se mi je zdelo, da temelji na preveč subjektivni in preuranjeni oceni iz opazovanj ... pa ravnokar potrdil, da sem pravilno opazil, da imata poseben odnos s S. ... in ko si jo ravno sam izpostavil ... je ona tisti človek, na katero se več zaneseš? Vidim, da z njo drugače komuniciraš, manj pokroviteljsko in ko se zmedeš, je ona tista, ko reče »Andrej, to si mislil ...«

Konec leta smo bili na strateški delavnici, cel biro, kjer smo se skupaj menili za strategijo za naslednje obdobje. Smo jo skupaj zastavljali ... No, in na tej delavnici sem jaz predstavil S. kot človeka, ki bo prevzemal, po neki naravni poti. Vedno več odgovornosti je v biroju in dejansko je postala oseba, ki vodi zares biro ... ker jaz se bom iz tega vedno bolj umikal. Vmes sem tudi ugotovil, da tudi S. ne premore dosti izkušenj in bo še zelo dolgo trajalo, da bo dosegla, da bi lahko to počela in mi je to predolgo ... Mislim pa, da je kot človek pravi, zato pa je tudi prišel Vlado z izkušnjami. Ona je že tudi uradno ... na njeni vizitki piše drugo ...

V čem si ti dober in v čem so boljši drugi?

Jaz sem dober v tem in tudi vidim se v tem, človeškem ... v vseh nalogah, ki so povezane s senzibilnostjo, zaznavanja relevantnih podatkov projekta, sintetiziranje teh podatkov v koncept, to je to. Plus, v biznis development fazi pač premorem kot sogovornik pri strankah ..., mislim, ljudje prepoznajo v meni kredibilnost. V smislu, da je strokovnost podkrepljena z veliko mero realnosti, poslušanja ... želja in plan letošnjega leta je, da na mesto direktorja stopi neka nova oseba. To je pa tisto, v čemer pa nisem dober. Zaradi empatije se odnosi predvsem v poslovnem smislu zelo kmalu prevesijo v preveč prijateljske. Ta prijateljski aspekt je preveč prisoten. Ljudje, ki jih srečam prvič, so čez dve uri že prijatelji. Jaz sem se tega počasi začel zavedat in sem to začel tekom lanskega leta in tudi z mamom, namenoma začel malo spreminjat in njo dajat v to mesto. Kot nekoga, ki sploh ni vpleten, nekdo, ki tudi ni vpleten v razvoj projekta, prevzame malo ta »good guy – bad guy« vlogo ... No pa saj ni »bad guya« ... Potem sem videl, da tudi ona ni povsem ta prava. Osebnostno ni pravi človek za to. Tako da ja, želja je, da bi dobili nekoga, ki bi profesionaliziral biro v poslovnem smislu.

Okej, nisem pa razumel točno, kaj si mislil s tem, da so vsi takoj prijatelji ... mislim, kaj je tukaj tisto, kar je slabo?

Zato, ker se v arhitekturi čas ne dojema kot plačljiv. Če greš k odvetniku, se ne boš obnašal tako, če ni zares tvoj prijatelj ... ker veš, da boš bogato plačal, če boš tam sedel dve uri in se pogovarjal. Čisto stvar učinkovitosti projekta, stvar uspešnosti projekta ... to je problem. Mislim, jaz vsako stvar lahko rešim, to je problem in jim tudi rešujem stvari, zmenit se, da je to plačljivo ... problem je to, kar sem jaz ugotovil pri sebi, da grem jaz reševati čisto vsak problem, ker vem, da ga lahko rešim ... včasih bi se moral sam zabremzati pa reči ne. V sebi vem, kaj je rešitev, ampak je ne vedno takoj rešit, ampak reči »bomo rešili ... tukaj je ponudba ... to so dodatna dela« čudovito grozna je bila izkušnja z agencijo. Prvič smo delali lani z agencijo, ko nam je delala spletno stran. Ko sem jaz videl agencijski sistem, ki je razdelan v nulo ... to so vse te kreativne marketinške agencije, mi je seveda najprej šlo na »kozlanje«. Zato, ker so nas tretirali kot tretjerazredne bebce, kot tretirajo očitno vse svoje stranke. To so taki denarji ... na sestanki je 12 ljudi ... karikiram ... 5 mandeljcev, ki sploh ne veš, kaj kdo dela, vsakič drugih 5 ... vsak je vodja, direktor ... nek head ... ko pa meni pokažejo moj »site«, je pa to ... mislim, pa to template z neta kupim za 200€ pa je lepši. Vse to zakomplicirano umetno ... ko kličeš ... »ta ni za to odgovoren, ne ... ta je za to, un je za tisto ... bomo razmislili ...« vse zakomplicirano. No, v glavnem, problem je v tem, da jaz to vidim ... tako kot tukaj, ko delam sedaj ta »branding« ... mi rešimo ... Mi kar oblikujemo te stvari sami in so vsi presrečni. Samo monetarizirajmo to ...

... zapakirati vaš način, da je dobičkonosen ...

Ja ... točno to ...

Kako poteka komunikacija? Veliko zadržiš zase?

Oni vejo o mojem privatnem življenju ... mogoče sedaj malo manj ... mislim, vse so vedli. Karikiram ... včasih se malo ulovim, vidim, da kolnem, da v tej energičnosti kar letijo stvari ven. Tega je veliko, mislim, vse se govori tukaj. Ampak se mi zdi, da se vsi razumemo, tudi če jaz kolnem ... ali veš ... tudi Renata je prej tako odreagirala ... na isti način in mi je všeč to, ker jo je res razjezil »stranka x« ... pa mi to zelo odkrito pove, pa še potem dvakrat pove ... pa sva potem skupaj napisala mail, sicer se je ona podpisala, ampak sva ga skupaj napisala, ker je v tem še malo neizkušena. Tako da res, tudi to, kar te moti, kar imaš v sebi ... imamo kar ...

Sproščeno, odprto ...?

Mislim, ja! To je ena naših vrednot ...

Imate res ogromno informacij ... res sem presenečen, kako vse te informacije in vse te projekte obvladujete ...

Res sem bil srečen, ko si me prej vprašal, koliko projektov imamo trenutno ... mislim, res sem vesel, ker sam jih nisem nikoli preštel ... in ko sem videl to številko, sem bil malo ...

No, ravno to ... Na kaj se zanašiš ob poplavi informacij z vseh strani?

Na sposobnost, ki jo imam. To je vrednotenje informacij. To sem se moral naučit. Potem naslednji korak, delegiranje informacij, ne samo nalog ... »shranja« informacij mogoče, ne delegiranja, z ljudmi, ki so lahko zadolženi za projekt, četudi ni ta trenutek aktiven. Da grejo takoj te stvari naprej. Sporočilo na Whatsappu in povem takoj naprej. »Shranja« ... veliko stvari sem že poskušal. Sedaj uporabljamo Trello, to je kot nek

planer, ampak vse stvari do sedaj so bile bolj motnje kot pa pomoč. Je pa problem, da smo dosegli en maksimum ta trenutek ... mojih kapacitet ...

Absorbiranje, procesiranje in naprej dajanja informacij ...?

Ja ... ja ... zato S. tudi ... zato ta, upajmo, direktor ... ne po projektih, ker širino bom še vedno jaz moral ... »global picture« ... držati, ker sem vedno vpleten, bolj ali pa manj. Ampak vse tiste ostale stvari, detajle, tekočo frekventno komunikacijo, »shranje« informacij, vse to, da jaz nisem več vpleten, kaj je sedaj treba naprej, naslednji korak, vse to ...

Opolnomoči jih ...? Predajaš na njih te sposobnosti?

Ja ... zato, ker rad vedno rečem, da mi vedno delamo ... mislim ... zdele je res »push« ... pa še S. ni ... ampak mi delamo načeloma od 8h do 16h ali od 9h do 17h, kot smo prej delali. Danes je Jan ostal, ker si mu ti rekel, če bo še čaj, pa sem ga malo gledal, kako bo reagiral, v bistvu je že bil namenjen domov.

Aha, nimate pretiranih takih delovnikov, razen ko so take, posebne zadeve?

Sedaj je malo tako ... res je malo kaotično ... ampak od 8h do 16h smo se zmenili, da bi imeli zimski delovni čas, to je bila pobuda z njihove strani, in zakaj ne ... dajmo od 8h do 16h, prej smo delali od 9h do 17h, ampak res 17.15 ... ampak kaj sem hotel prej reči ... zato ker tukaj potrebujem celostne ljudi, privatno in strokovno izpopolnjene. Mislim, težim, da si odrasel človek, opolnomočit, kot si rekel, te ne morem, če nisi sam človek, kot je treba ... zato smo to uvedli. Sebe še moram malo bolj naučit, zelo hitro tukaj sediš in je ura 8 zvečer ...

Saj bo ravno sedaj spet 8 ura ... (smeh)

Zadnje vprašanje. Vidiš biro kot uspešen in kaj sploh je uspeh?

Finančni rezultati so pozitivni. Ko govorim z ljudmi, mi pravijo in tudi čutim, da so srečni, ko delajo tukaj. Tudi sam sem se našel nekako, v tem smislu tega ravnovesja in neke senzibilnosti. Imam ljudi, ki jim zaupam. Nabralo se je, kar me zelo pomirja, toliko izkušenj v meni, da prepoznavam vzorce projektov, ne glede na to izjemno širino, ki jo imamo ... vidiš, spet, neko logiko in veš, četudi zdaj zgleda katastrofično, veš, kako bo. En tak čudovit miks je. Ne nazadnje tudi to, da smo si dokazali, da lahko, če bomo organizacijsko peljat, tudi v tujini delamo. In smo ne samo konkurenčni, ampak so navdušeni nad tem, kar delamo ... kaj je že vprašanje? (Smeš)

Je torej vaš biro uspešen in kaj je to uspeh ...

To, kar sem naštel, mi daje občutek, ja, da je biro ... morava iti čisto nazaj, potem bova pa s tem zaključila verjetno, boš rekel ... ko si me prej vprašal, ko sem delal v drugih birojih, zakaj sploh si moram sedaj na to odgovoriti, če sem to naredil. In imam občutek, da ja. Ta biro deluje drugače, kot delujejo biroji, ki jih poznam oziroma ki sem jih poznal. Prvenstveno zaradi tega, kar sem ti zdaj naštel, poleg tega pa še to, da sem našel osebno zadovoljstvo, en tak svoj arhitekturni jezik morda. Naši projekti so malo drugačni in tudi to ti malo tako ... ego pošlata ...

Izpolnil si svoje poslanstvo ...? (smeh)

Kakšen grande finale ... (smeh)

PRILOGA 2: Zapiski opazovanj v podjetju Triije, d. o. o.

Dan 1

Ponedeljek, 15. 1. 2018

9.15 Redni jutranji sestanek ob ponedeljkih – usklajevanje in pregled projektov.

Prisotni: Andrej in 9 sodelavcev, od tega en ravnokar na novo zaposlen, ki se je prišel uskladit glede projekta, ker sicer dela od doma zaradi prenove biroja.

Začne se s popolnoma neformalnim zabavnim pogovorom, veliko smeha, anekdote ... omeni, da sprejema odgovornost za prenovo biroja in kaos, ki je v njem.

Je moderator pogovora o stanju projektov in organizaciji, kako naj bi delo potekalo v odvisnosti od prenove. Zaznati je, da je pozoren na delovne razmere. V hecu se pokaže, da dobro ve, kdo je bolj »zmrzljiv« in kdo bolj topel. Ves pogovor je poln humorja, a prihajajo do rešitev in odločitev. Sogovorniki se prosto vključujejo v pogovore ... ko nagovori novega člana in pove, da ima psa, ki je dobrodošel v biroju, vsi pokažejo veselje in se spet pokaže, kako si delijo vrednote ...

Preidejo k resnejšim zadevam in posameznim projektom ...

V pogovorih Andrej poudarja kompetence biroja in kako pomembno jih je usklajevati z željami strank, ki so po navadi zmedene in velikokrat ne vedo mej med arhitekti in preostalimi izvajalci in realnih okvirjev same arhitekture ... zato je delo z njimi naporno ...

V izjavah Andrej kaže, da čvrsto stoji za svojimi vrednotami in kompetencami. Ob ovirah, ki jih največkrat predstavljajo prav naročniki, išče in kreira pot do rešitev. Vede se optimistično, a vseeno navaja omejitve in izzive, kar odseva realni optimizem. Vse obdela zelo široko, zajame vse pluse in minuse projekta.

Na sestankih so prisotni procesi planiranja in kreativni procesi. Opaziti je vse elemente psihološkega kapitala, ki se širijo med sodelavci.

Humor je še vedno prisoten ...

Preide na nov projekt.

Opazam, da so projekti razdeljeni med zaposlenimi. Andrej pa drži krovni pregled nad vsemi. Posveti se vsakemu projektu ... skupaj naredijo pregled in se dotaknejo bistvenih težav, v katere se Andrej poglobi ... če je zadeva resnejša, se temi posvetijo pozneje še bolj intenzivno.

Opazim torej zelo transparentno deljenje informacij in delitev teh med projekti. Veliko težav se ponavlja, zato je prisotnost vseh na teh sestankih zelo koristna. Andrej kaže vlogo vodje, ki nudi pomoč, usklajuje, vključuje, veliko posluša in ima pregled nad delovanjem biroja.

Opazim, da se z načinom pogovora prilagodi vsakemu posamezniku ... k nekaterim bolj nežnim osebnostim pristopi nekoliko bolj pokroviteljsko, k nekaterim bolj čvrsto. Vedno pa je zaznati humor, spoštovanje in bonton!

Sicer se mi zdi, da je ta sklep šibak/prehiter ... ampak mislim, da sem opazil, da se na določeno osebo X zelo močno zanese ... v intervjuju ga bom posebej povprašal o tem ...

Opazim, da res sodeluje pri vsakem projektu in ga krovno vodi.

Vprašanja so v veliki meri obojestranska ...

Andrej deli svoje izkušnje med projekti, predvsem, ko želi opogumiti pri dodeljevanju nalog ... in pojasni razsežnosti odgovornosti vsakega ...

Spet opazim, da ko se Andrej zmede ... pogleda sodelavko X in »mu ona dopolni stavek« ... res ga bom dodatno povprašal o njunem odnosu ... zanima me tudi rezultat merjenja PCP-12 ... na podlagi teorije in opažanja sklepam, da se Andrej in X dopolnjujeta in oba dosegata visoko raven PsyCap ...

Vmes opazim, da brez problema in zadržka izražajo čustva ... (»nerodno mi je ...«), ki se jih ne obsoja in se jih zapakira v prijeten humor ...

Spet jih veliko spodbuja pri komuniciranju s strankami ... komunikacija s strankami je kar eden večjih izzivov, se mi zdi ... Andrej velikokrat simulira pogovore iz izkušenj, z namenom, da jih pripravi in opogumi ... »dviguje PsyCap«.

Večkrat opazim, da spodbuja sodelavce k podajanju mnenj in odločitev ... nekatere pa brezkompromisno podaja on ...

Čedalje močnejši občutek imam, da ima Andrej dober pregled nad projekti ...

Ob problemih, ki se pojavljajo sodelavcem ... je v pogovorih slišati podporne besede ... »bova našla rešitev za to ...« (BOVA, MIDVA ...)

Spet vodi k rešitvi tako, da sodelavko opolnomoči in jo spodbuja, da ona doseže odločitev o rešitvi ...

Na splošno se vsi med seboj zelo pozorno poslušajo!

Vsakemu jasno pokaže, da mu je na voljo ... veliko sodelujejo, čeprav je vsak zasut s svojim delom ... Andrej pa ima nad njim pregled v celoti.

Večkrat v dnevu se sestanejo v različnih zasedbah po projektih in se usklajujejo in informirajo.

Pogovori spet temeljijo na informiranju in deljenju informacij, nato predvsem Andrej v vlogi moderatorja vodi ekipo k iskanju rešitev ... spet se sodeluje v postopku odločanja in je zelo malo vsiljevanja in idej.

Spet opazim, da sta tako Andrej kot X (verjetno slučajno spet ona, ker pač sodeluje pri tem dotičnem projektu ...) zelo močno osredotočena in zbrana. Prav opazno prehajata med zbranim stanjem, ko se poslušajo, in kreativnim stanjem »odplavanosti«, torej v obeh primerih visoka koncentracija in zbranost ter sposobnost premikanja osredotočenosti ... čuječnost služi za vodenje in kreativnost ...

Opazim, da je transparentnost res načelo, ki se ga držijo ... predvidevam, da v kreativnih procesih drugače res ne gre ... deljenje informacij je preprosto nujno ...

Enako velja za uravnoteženo procesiranje ... ob tej poplavi informacij ...

V pogovoru o določenem projektu je zaznati, da je zaradi usklajevanja med interesnimi skupinami prisotnega veliko stresa ... vendar opazim znake upanja in optimizma ... kljub nekaj težkim besedam se pogovor konča z iskanjem rešitev in stavkom: »No, le še sladke probleme imamo ...« V optimističnem tonu in vsi se vrnejo k delu ...

Opazim, da kreativno delo zahteva veliko prožnosti, saj v iskanju rešitev praktično nenehno ovinkarijo med problemi ... njihova glavna naloga je praktično iskanje zelo izvirnih rešitev za probleme, ki se jih stranke niti ne zavedajo ...

Opazam vse elemente avtentičnega vodenja in psihološkega kapitala, kako so povezani, in vse vodi h kreativnosti ...

Andrej stalno povzema dogajanje ... kaže, da ima pregled nad stvarmi in zna svoji pozornosti menjati osredotočenost med projekte ...

Količinsko vsi precej enakomerno govorijo ... sprašujejo se vsi. Andrej največkrat deluje kot moderator pogovora brez vsiljevanja idej ... na koncu povzema po navadi ...

Spet opazim uravnateženo procesiranje ... praktično celoten njihov proces dobesedno temelji na objektivnih in transparentnih procesih podajanja in razumevanja informacij, na podlagi katerih lahko dosežejo dobre kreativne rešitve, usmerjene k željam investorjev.

Pri določenih projektih Andrej nastopa tudi kot idejni vodja ... hkrati je vseeno zelo odprt za predloge in ideje sodelavcev in išče sinergije med njimi. Še enkrat ... transparentnost, transparentnost, transparentnost ... in uravnateženo procesiranje!

Spet opazim kombinacijo spoštovanja, humorja in bontona ...

Večina stresnih problemov predstavlja spet komunikacija s strankami ... arhitekti in naročniki imajo popolnoma drug pogled na iste stvari, vendar naročniki dostikrat pozabijo, da so arhitekto naročili za to, da najdejo rešitve ... to predstavlja veliko stresa pri usklajevanjih in pogovorih s strankami ... Andrej veliko odgovornosti prevzema nase in hkrati opogumlja in spodbuja sodelavce pri komuniciranju. → prožnost, optimizem, upanje samozavest!

Opazim, da zna začititi, kdaj resneje poseči v odločitve. Pri določenem problemu kljub sodelovanju niso prišli do skupne rešitve ... Andrej proces prekine in se vrne k prioritetam ... reče, naj to za trenutek pustijo, se osredotočijo na prioritete in se bodo temu posvetili spet pozneje ... balanced processing!!!

Vsakodnevne naloge, sestankovanja in vse me nenehno spominja na trening dvigovanja PCI ... postavljanje ciljev, poti, reševanje problemov ...

Spet opazim, kako se prilagodi posamezniku z obnašanjem ... kaže visoko EI.

V dnevu Andrej skače od projekta do projekta ... temu primerno »sestavlja« določene zaposlene okoli sebe ... v intervjuju ga bom povprašal, kako sestavlja time po projektih in sestavlja potrebne kompetence in sposobnosti za posamezen projekt ...

Spet se pojavi težava pri usklajevanju z naročnikom. Resnično je zaznati stres ... a spet se pogovor konča v optimističnem tonu (prav nič sarkastično: »to bo zanimiv projekt ...« tako, da se sliši izzivalno, in ne kot težava).

Okoli pol petih popoldne se stalna sestankovanja končajo ... Andrej se poprime svojega dela ... Po biroju povprašam, ali je vsak dan videti približno tako, in pravijo, da ja, vendar po navadi še bolj kaotično in še več projektov naenkrat. Je pa res, da se običajno bolj držijo delovnika, ki so ga na predlog sodelavcev prilagodili z 9h zjutraj na 8h zjutraj do 16h, vendar je trenutno zaradi okoliščin veliko nadur. Trenutno delajo pri kar 20 projektih, ki so

razdeljeni med sodelavce, in še približno štiri, ki visijo le na Andreju, ker so še v fazi pridobivanja projekta.

Zaključim ob 17.35.

2. dan

Sreda, 17. 1. 2018

Opazovanje začnem ob 9. uri zjutraj.

Eden mirnejših dni v biroju, Andrej sedi v sobi s sodelavci, na mestu sodelavke, ki je ni zaradi slabosti. Gre za sodelavko X in večkrat v dnevu se pokaže skrb, ker je ni, zaradi pomembnega sestanka naslednji dan, a ni zaznati obupa, le izražanje skrbi pač.

Andrej torej sedi za mizo na sredini in se obrača k sodelavcem, da se pomenijo o projektih. Stalno je na voljo. Opazim, da ima skoraj celo dopoldne telefon v drugi sobi. Je popolnoma z njimi v delovni sobi in kolikor lahko rešuje tudi svoje projekte in nadomešča delo sodelavke X, ki je ni.

Navodila in nasvete daje na način, da sami pridejo do ugotovitev.

Večkrat vmes slišim pohvale in res osredotočen pogovor, čeprav skače od projekta do projekta. Če se zmede, se za trenutek ustavi, da se zbere, in nadaljuje ...

Spet opazim, da odgovarja z vprašanji, da spodbuja, da sodelavci pridejo do idej sami.

Tako opogumlja in vidno vnaša samozavest med zaposlene.

Stalno vidim, kako premišljeno izbira besede in informacije.

V spodbudah je spet prisoten humor.

Večina pogovorov je kreativnih procesov iskanja rešitev. Ovire, ki predstavljajo objektivne zahteve, postavljene s strani strank, iskanje kreativnih in iznajdljivih rešitev, kako doseči zahteve ali jih celo preseči ... Vse skupaj me spominja na delavnice PCI za dvigovanje psihološkega kapitala ... stalno je kreativen proces iskanja in ocenjevanja poti do ciljev ...

Andrej s svojimi izkušnjami deli upanje, optimizem med zaposlene in jih spodbuja k odločitvam, tako si dvigujejo samozavest in prožnost.

Ob 10.45 se posebej posveti sodelavki, ki je najmanj izkušena, ravnokar diplomirana arhitektka.

Z Andrejem spet skozi kreativne procese iščeta rešitve za naročnika. Najprej gresta čez njene ideje in jih skupaj ocenita. Stalno ji pomaga kritično gledati na svoje delo in razlaga koncept, da so subjektivne želje naročnikov zanje objektivne zahteve, ki predstavljajo izzive na poti do končne idejne zasnove. Dejansko jo uči uravnoteženega obdelovanja informacij in njihovo objektivizacijo.

Z besedami, kot so »... bo, kakor boš ti rekla, da bo ...« jo večkrat spodbudi k odločitvam in vliva samozavest. Zraven pa poda neke objektivne realne omejitve, ki ji olajšajo odločitev. Ko razmišljata o idejah, rahlo odplavata vsak v svoj svet, vendar ne izgubita pozornosti pri poslušanju in upoštevanju drug drugega. Pozornost nakažeta z besednimi zvezami, kot so »ali me čakaš?«, » ti kar napiši ...« in »... ti kar povej ...«.

Ob 15.45 Andrej skliče nujen sestanek z dvema sodelavcema o projektu, ki ima za določeno nalogo nujen in kratek rok do nedelje.

Andrej naredi pregled in predstavitev situacije, sodelavca poslušata in pišeta.

Andrej zelo transparentno in premišljeno poda vse pomembne informacije, ki zadevajo rok in vzroke za zelo kratek rok, da bi sodelavca razumela, zakaj je nujno.

Nato vsak posebej pove, kje zadeva pri vsakem stoji, torej predebatirajo obstoječe stanje, nato Andrej pove konkretne naloge, ki jih je treba do roka opraviti. Ker je projekt velik, vsi trije sodelujejo pri njem, Andrej pa zaradi hitrega roka omenja, da bo k projektu priključil še enega sodelavca.

Projekt je za arabski svet, zato Andrej poskuša kar se da nazorno prikazati izhodišča, ki bi služila kot smernice pri kreiranju rešitev. V ta namen pokaže tudi slike in film na telefonu z neke arabske poroke, na kateri je bil, da bi se sodelavca lažje vživela. Res želi, da si delijo isto bistvo, iz katerega izhajajo njihove rešitve. Išče, najde in deli smisel projekta, da jih vključi in usmeri k istemu cilju!

Res je ogromno informacij!

Andrej je sicer idejni vodja projekta, a enakovredno vključuje oba pri iskanju rešitev. Če sam nima ideje ali rešitve, brez zadržka naslovi težavo na sogovornika.

Vmes opazim, da je veliko strokovnih izrazov, ki jih Andrej uporablja zaradi svoje izkušenosti, ki jih sodelavca ne poznata. Mirno in brez zadržkov ga vprašata, kaj pomenijo, in brez očitanja jim Andrej vse razloži, po možnosti še z nekoliko prijetnega humorja, da ubija stres, ki ga prinaša tesen rok. Vsekakor ni prostora za nerazumevanje ... 100% morajo vsi imeti isto sliko v glavi, o čem se pogovarjajo.

Pri pogovoru opazim, kako Andrej spet prilagaja vsakemu sogovorniku način govora ... in razlago tako, da ustreza miselnim procesom posameznika ... kaže izjemno visoko razumevanje, kako vsak sogovornik razmišlja, in se temu prilagodi.

Gre za res zelo pozorno poslušanje in upoštevanje drug drugega. Niti eno vprašanje ni preslišano, četudi je kdo kdaj zamišljen, se hitro odzove in v najslabšem primeru prosi, naj se vprašanje ponovi.

Dejansko se spet potrdi, da večina težav in izzivov izhaja iz komuniciranja s strankami in objektivizacije njihovih subjektivnih želja. Pri tem Andrej, na podlagi svojih izkušenj, zelo usmerja, kako naj bi potekalo komuniciranje s strankami, ki pretežno zajema usklajevanje, pogajanje in prepričevanje. Vliva jima samozavest, naj se ne bojita strank. Obenem se kaže samozavest tudi s strani sogovornice, ki sama reče »jaz imam dobre prepričevalne sposobnosti«, in sogovornika to sprejmeta in spodbudita, tudi z malo nežaljivega humorja. Ob koncu Andrej povzame dogovor in spet zaključi optimistično! Vsi odidejo navdušeni in motivirani k delovnim nalogam, kljub nekoliko negativnim in stresnim občutkom na začetku sestanka. Res se napolnijo z upanjem in optimizmom!

Zaključim ob 18.45.

3. dan

Ponedeljek, 22. 1. 2018

9.15 Redni jutranji sestanek ob ponedeljkih – usklajevanje in pregled projektov.

Debata se začne z urejanjem in prenašanjem informacij, njihovo urejanje, shranjevanje, zapisovanje, deljenje, ali v fizični obliki ali v elektronski, in debatirajo dejansko samo o meji, do kod narava njihovega dela dopušča elektronsko obliko zapisovanja informacij.

Andrej postavlja odprto vprašanje in iskanje rešitve ...

Predvsem je srž problema shranjevanje in dostopnost informacij od sestankov s strankami, saj če tistega, ki se je s stranko dogovarjal, ni, je recimo bolan, potem je luknja v informacijah, če želi kdo nadaljevati projekt ...

Ob koncu Andrej spet preleti od vsakega do vsakega po projektih, kako stvari stojijo in kateri so naslednji koraki.

Večina izzivov se spet kaže pri komunikaciji s strankami in vključitvi informacij v biro ... Andrej opogumlja in daje nasvete iz izkušenj. Včasih tudi vključi druge sodelavce in jih poveže pri pogovoru o problemu, saj so nekateri podobne izzive že doživeli, torej jih poveže, da si pomagajo tudi med seboj.

Opazim, da ga S. spet opominja, ko se kaj spozabi ali zmede.

Bolj ali manj se opazovanja že ponavljajo ...

Konec sestanka 11.00. Po sestanku so se vsi usedli za svoje računalnike in mi tudi izpolnili anketne vprašalnike.

Po sestanku se Andrej usede s S., da se usklajujeta pri projektu, ki je velik izziv ... most, za katerega Andrej v intervjuju prizna, da še ni počel tega, ampak sprejme izziv in ga ni strah. Vlado, povsem nov, izkušen sodelavec opazuje. Kmalu se vključi sam ... in poseže z idejami oz. mnenji. Sprejmeta ga spoštljivo. Vlado kot izkušen bolj suvereno podaja predloge in po načinu komunikacije se pozna, da je nov v biroju. Malce zaidejo od konkretnega projekta in Andrej začne govoriti o svojih osebnih vrednotah (strokovne narave sicer), ki mu narekujejo delovanje v biroju. Nastane super odprta in kritična debata kot posledica novega kreativnega vetra, ki je zapihal v že stabilno postavljene vrednote v biroju. Andrej sprejme ta izziv odprto in poteka res super debata in USKLAJEVANJE VREDNOT! Jasno, suvereno, a spoštljivo poteka globoka debata o arhitekturi, mnenjih in okusih ... nekako usklajevanje vključevanja in »posvajanja« Vlada kot novega člana, ki je izkušen in ima močnejšo samopodobo oziroma izdelane vrednote svojega strokovnega dela, ki so plod izkušenj. Mislim, da bo to Andreju nov izziv v primerjavi z manj izkušenimi, mlajšimi sodelavci, ki v povprečju lažje in manj kritično sprejmejo Andrejeva mnenja, ker ga dojemajo kot mentorja in »profesorja«.

Debata res produktivno steče v smislu usklajevanja in deljenja vrednot in na koncu se spoštljivo strinjata, kako pametni in pomembni so ti pogovori, in strinjajo se, da so uživali v debati.

Počasi se s pogovorom s tem poglobljenim kritičnim deljenjem vrednot vračajo na konkreten projekt in pozna se večja usklajenost pri nadaljnjemu iskanju rešitev.

Andrej s svojim prepričljivim inteligentnim govorom hitro prepriča sogovorca in mislim, da bo bolj izkušeni Vlado tukaj izziv za Andreja, kar je super, ker optimist, kot je Andrej, bo to vzel kot izziv, ki ga bo unovčil pozitivno. V smislu, da ga prisili k še bolj uravnoteženemu procesiranju informacij, da lahko podaja kredibilne odgovore in ohranja svojo integriteto.

V pogovoru Andrej nenehno sprašuje po smislu in namenu nečesa ...

Išče objektivne realne omejitve, da bi si olajšal iskanje rešitve ... in smisla ...

Pri opazovanju pogovora se spomnim na koncept iz teorije ... imagery ability oz. sposobnost abstraktnih predstav ... morda kake delavnice in treninge za usklajevanje in krepljenje te sposobnosti ...

Andrej se res nenehno vrača k iskanju bistva.

Vlada čedalje bolj opazujem, da je kot novinec in zunaj delovnih navad, torej ni navajen, kako delujejo v biroju ... pogumen in tudi »seje semena za ideje« ... Andrej jih sprejema ... Če zaidejo ali če ne pridejo nikamor, Andrej to opazi in ukrepa. Ali naredijo premor ali se posvetijo drugim stvarem ...

Bistveno spet opazim, da stalno uravnoteženo procesirajo informacije, jih objektivizirajo in v postavljenih objektivnih okvirih potem iščejo kreativne rešitve, ki imajo SMISEL!

Pomembno! Ugotavljam, da je velika konkurenčna prednost biroja prav iskanje smisla v stvareh. Andrej s svojo sposobnostjo uravnoteženega procesiranja lušči informacije in vodi procese kreiranja transparentno skozi proces iskanja rešitve, ampak tako, da ne zaidejo preveč od bistva oz. smisla projekta ... Mislim, da je bistvena konkurenčna prednost prav to iskanje smisla in nasprotje od kompliciranja, kot to radi počnejo arhitekti in kreativci. Z nenehnim spraševanjem in izpodbijanjem vnaša iskanje smisla tudi med zaposlene ... resnično mu uspe ta svoj ustroj, delovanje, iskanje smisla ... razdeliti med sodelavci in stvari delujejo, kot morajo ...

Konk. predn. → iskanje bistva in smisla! Andrej s svojim PsyCap in avtentičnim vodenjem to vnaša med zaposlene, tako da transparentno deli svoje core vrednote, ki predstavljajo vrednote biroja ... in skupaj iščejo rešitve tako, da tudi rešitve same vsebujejo smisel!

Andrej sam je neki core biroja ... s svojimi sposobnostmi pa se je obdal z zaposlenimi, s katerimi tvori sinergijo, da nadomesti svoje omejitve.

Andrej ima svoj ustroj delovanja, ki ga močno vnaša v biro ... opazujem, da mu je uspelo najti sodelavce, ki jim ta njegov ustroj ustreza ... shared value

Zaključim ob 18.20.

PRILOGA 3: Anketni vprašalnik za sledilec-centrično merjenje avtentičnega vodenja in rezultati merjenja

Pred vami je kratek vprašalnik o tem, kako dojemate svojega vodjo. Odgovorite kar se da iskreno in resnično, saj bodo vaši odgovori anonimni in le za namen raziskave magistrske naloge. Trditve ocenite z lestvico od 1 do 5, kjer je: 1 – se popolnoma ne strinjam in 5 – se popolnoma strinjam.

Q1 - Vodja ima pozitiven odnos do dela in sodelavcev.

Q2 - Vodja je optimističen in samozavesten, ima močno samopodobo, močan »jaz«.

Q3 - Vodja vnaša upanje pri iskanju rešitev.

Q4 - Vodja gradi zaupanje med sodelavci.

Q5 - Sodelavci vodji nudijo veliko psihološko podporo.

Q6 - Vodja kaže visoko raven samospoštovanja.

Q7 - Vodja je primarno osredotočen na iskanje pozitivnih lastnosti med sodelavci.

Q8 - Identificiram se z vodjo (imava »enak pogled na svet«).

Vir: povzeto po M. Marič, T. Gerdej, S. Penger, E. Jereb, J. Žnidaršič in N. Đurica, Human Resources Annual Interview as a Part of Authentic Leadership, 2013, str. 55–63

Rezultati:

Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8
5	5	5	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	4	3
5	5	5	5	5	5	5	4
5	5	5	5	4	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5	4	3
4	4	4	4	3	3	4	3

PRILOGA 4: Anketni vprašalnik za vodja-centrično merjenje avtentičnega vodenja in rezultati merjenja

Vprašalnik vsebuje različne dimenzije avtentičnega vodenja. Ni pravih ali napačnih odgovorov, zato prosim, da odgovorite iskreno in resnično, da bo analiza čim bolj resnična in uporabna. S pomočjo lestvice od 1 do 5 ocenite svoje strinjanje s posamezno trditvijo.

- Q1 - Zmorem naštetih 3 svoje največje pomanjkljivosti.
- Q2 - Moja dejanja odsevajo moje temeljne vrednote.
- Q3 - Preden se odločim, po mnenjih povprašam druge.
- Q4 - Svoje občutke odprto delim z drugimi.
- Q5 - Zmorem naštetih 3 svoje največje prednosti.
- Q6 - Ne dopuščam, da bi nadziral skupinski pritisk.
- Q7 - Pazljivo prisluhnem idejam tistih, ki se z mano ne strinjajo.
- Q8 - Drugim pokažem, kdo sem kot oseba.
- Q9 - Iščem povratno informacijo drugih, da bi lažje razumel, kdo sem kot oseba.
- Q10 - Ljudje poznajo moja stališča pri kontroverznih problematikah.
- Q11 - Ne poudarjam svojega vidika na škodo drugih.
- Q12 - Redko se »lažno« predstavljam pred drugimi.
- Q13 - Pri vodenju sledim svojim moralnim vrednotam in načelom.
- Q14 - Sprejemam občutke, ki jih imam o sebi.
- Q15 - Preden sprejemam odločitve, pozorno prisluhnem idejam drugih.
- Q16 - Drugim priznam svoje napake.

Vir: povzeto po Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. Journal of Management, 34(1), 89–126.

Rezultati:

Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16
5	5	4	5	5	3	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4

PRILOGA 5: Anketni vprašalnik za merjenje psihološkega kapitala CPC-12 in rezultati merjenja

Pred vami je kratek vprašalnik z 12 vprašanji za merjenje koncepta psihološkega kapitala, to je upanja, optimizma, prožnosti in samozavesti. Ta anketa zaradi primerjave z opazovanjem sicer ni anonimna, vendar prosim, da kar se da iskreno in resnično ocenite naslednje trditve z 1 do 6, kjer je 1 – sploh se ne strinjam in 6 – močno se strinjam. Ni pravilnega odgovora, odgovori pa bodo uporabljeni izključno v namene analize magistrskega dela.

Q1 - Če se mi stvari zapletejo, najdem veliko poti in načinov, kako jih razplesti in nadaljevati.

Q2 - Trenutno se vidim kot precej uspešnega/uspešno.

Q3 - Zamislim si lahko veliko poti do uresničitve trenutnih ciljev, ki jih imam.

Q4 - Veselim se, kaj vse v življenju je še pred menoj.

Q5 - Prihodnost ima veliko dobrih stvari zame.

Q6 - Na splošno pričakujem, da se mi bo zgodilo več dobrih kot slabih stvari.

Q7 - Včasih se prisilim, da naredim stvari, ne glede na to, ali jih želim narediti ali ne.

Q8 - Če se znajdem v težki situaciji, običajno najdem pot iz nje.

Q9 - Ne moti me, če obstajajo ljudje, ki me ne marajo.

Q10 - Sem samozavesten/samozavestna, da bom učinkovito opravil z nepričakovanimi dogodki.

Q11 - Rešim lahko večino problemov, če jim posvetim potrebno količino truda.

Q12 - V težkih izzivih ali problemih lahko ostanem miren, ker se zanašam na svoje sposobnosti reševanja problemov.

Q13 - Prosim, vpišite svoje ime in priimek.

Vir: prirejeno po Lorenz, T., Beer, C., Pütz, J., & Heinitz, K. (2016). Measuring Psychological Capital: Construction and Validation of the Compound PsyCap Scale (CPC-12). PLoS ONE, 11(4)

Rezultati:

Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13
6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	J. O.
5	5	6	6	6	5	5	6	4	5	5	4	V. A.
5	5	4	6	4	4	5	5	4	5	4	5	T. V.
5	2	5	6	5	5	5	5	6	4	5	4	V. M.
6	5	5	5	5	5	6	6	3	5	6	4	U. K.
6	5	6	6	6	6	2	6	6	5	6	6	R. S.
4	3	3	6	4	4	4	5	4	4	5	3	M. H.
4	4	4	6	5	5	5	5	5	4	5	4	S. B. V.
5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	B. A.
6	5	6	6	5	6	4	5	4	5	5	6	Vodja

PRILOGA 6: Anketni vprašalnik za merjenje čuječnosti MAAS in rezultati merjenja

Pred vami je seznam 11 trditev o vaših vsakodnevnih doživljanjih. Z lestvico od 1 do 6 ocenite, kako pogosto doživljate posamezne trditve. Prosim, da iskreno odgovorite, kaj resnično odseva vaše doživljanje, in ne to, kar vi mislite, da bi optimalno moralo biti. Vsako trditev obravnavajte ločeno vsako zase. Ocenite z lestvico od 1 do 6, kjer je 1 – skoraj vedno in 6 – skoraj nikoli.

Q1 - Doživljam čustva, a se tega zavedam šele nekoliko pozneje.

Q2 - Polijem ali razbijem stvari, ker sem nepreviden, nisem pozoren ali mislim na kaj drugega.

Q3 - Težko sem zbran in osredotočen na to, kaj se trenutno dogaja.

Q4 - Hodim hitro, kamor sem namenjen, in ne posvečam pozornosti temu, kar doživljam na poti.

Q5 - Ne zaznam občutkov fizične napetosti ali nelagodja, dokler niso res močni in resnično ne prevzamejo moje pozornosti.

Q6 - Hitro pozabim ime osebe, skoraj takoj, ko se mi ta predstavi.

Q7 - Prosim, da izključno za namene analize vpišete svoje ime.

Q8 - Delujem avtomatično na "avtopilotu", ne da bi se zavedal, kaj točno delam.

Q9 - Hitim z aktivnostmi in nanje nisem posebej pozoren.

Q10 - Tako močno sem osredotočen na cilj, da se ne zavedam, kaj počnem ta trenutek, da bi ga dosegel.

Q11 - Delo in naloge počnem avtomatično, ne da bi se zavedal, kaj počnem.

Q12 - Ujamem se, kako nekoga poslušam le z enim ušesom, medtem pa delam nekaj drugega.

Vir: prirejeno po Brown, K. W. & Ryan, R. M. (2003). The benefits of being present: Mindfulness and its role in psychological well-being. Journal of Personality and Social Psychology, 84, 822–848.

Rezultati:

Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12
4	5	4	6	4	3	J. O.	4	4	5	6	3
4	4	5	4	5	2	V. A.	5	3	5	5	6
3	3	4	3	4	1	T. V.	3	3	2	3	2
6	5	5	3	5	3	V. M.	5	5	4	6	3
6	6	5	4	6	3	R. S.	4	5	4	5	4
3	4	3	2	5	3	U.K.	5	4	6	6	4
1	4	4	4	6	1	M. H.	4	4	5	5	6
4	3	4	3	6	1	S. B. V.	5	4	5	5	5
3	4	4	3	3	3	B. A.	4	3	4	5	4
5	5	5	6	4	2	Vodja	5	5	6	6	6

PRILOGA 7: Anketni vprašalnik za merjenje smisla v življenju MLQ in rezultati merjenja

Pred vami je 10 trditev. Vzemite si trenutek in razmislite o tem, kaj naredi vaš obstoj in vaše življenje pomembno. Kar se da iskreno in točno se opredelite do naslednjih trditev. Gre za vaše popolnoma subjektivne trditve in nikakor ni pravilnega ali napačnega odgovora. Rezultati bodo namenjeni izključno analizi v magistrskem delu. Trditve ocenite s sedemstopenjsko lestvico od sploh ne velja do povsem velja.

- Q1 - Razumem pomen svojega življenja.
- Q2 - Iščem nekaj, kar občutim, kot da ima moje življenje pomen in je pomembno.
- Q3 - Vedno iščem namen svojega življenja.
- Q4 - Moje življenje ima jasen namen.
- Q5 - Imam dober smisel o tem, kaj naredi moje življenje pomembno in pomensko.
- Q6 - Prosim, da vpišete svoje ime in priimek, le za potrebe analize.
- Q7 - Zadovoljen sem z namenom svojega življenja.
- Q8 - Vedno iščem, kaj naredi moje življenje važno.
- Q9 - Iščem poslanstvo ali namen svojega življenja.
- Q10 - Moje življenje nima jasnega namena.
- Q11 - Iščem pomen v svojem življenju.

Vir: prirejeno po Steger, M. F., Frazier, P., Oishi, S., & Kaler, M. (2006). The Meaning in Life Questionnaire: Assessing the presence of and search for meaning in life. Journal of Counseling Psychology; Steger, M. F., & Frazier, P. (2005). Meaning in life: One link in the chain from religion to well-being. Journal of Counseling Psychology.

Rezultati:

Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11
5	6	5	5	6	J. O.	7	5	5	6	7
5	6	4	5	5	V. A.	6	5	3	6	3
4	5	3	4	5	T. V.	5	4	4	5	5
5	6	7	5	5	V. M.	5	6	7	3	7
6	6	5	6	7	R. S.	7	5	5	6	5
6	7	7	5	7	U. K.	5	7	7	6	7
5	6	3	3	6	M. H.	5	6	6	5	5
5	6	5	2	5	S. B. V.	6	4	5	5	6
5	5	4	5	5	B. A.	5	6	6	6	6
7	6	5	6	6	Vodja	6	5	5	7	6